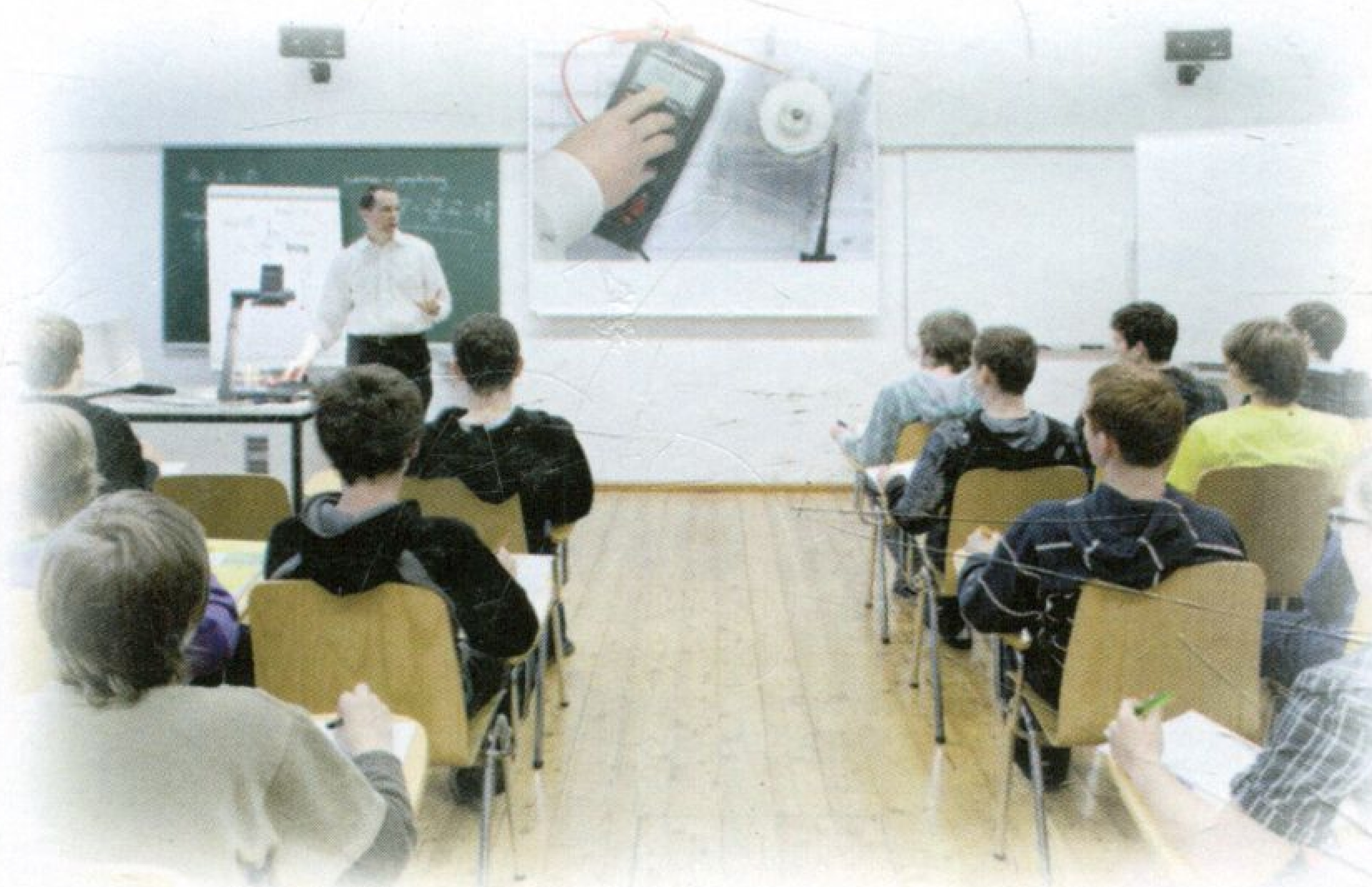
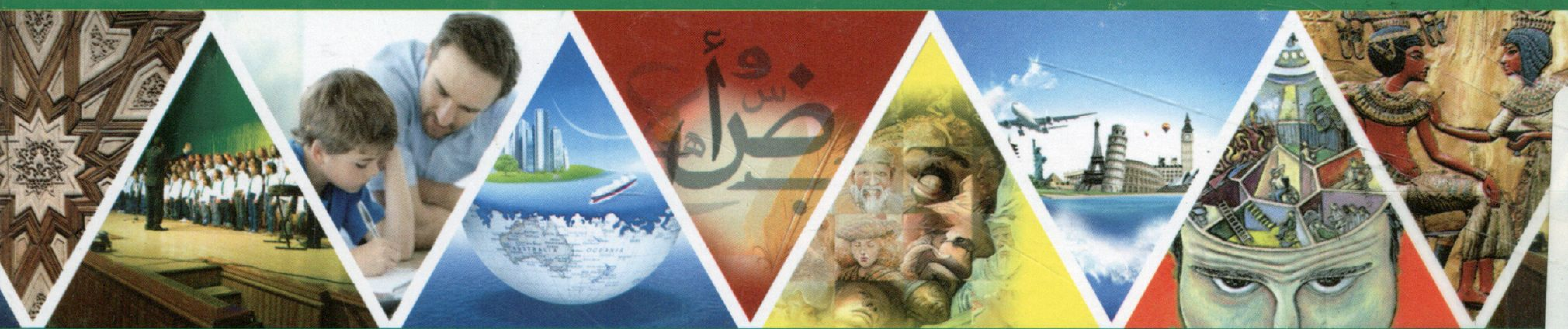
الإدارة المدرسية الميدانية





دكتور

طلعت محمد محمد آدم



تليفاكس : ٥٤٠٤٤٨٠ - الإسكندرية


مكتبة الوفاء القانونية

الإدارة المدرسية الميدانية

تأليـــف
د. طلعت محمد محمد آدم
أستاذ التربية المساعد بكلية التربية بالجفرة
جامعة سرت-رئيس قسم الدراسة والامتحانات بالكلية
ومدير مكتب البحوث والاستشارات بكلية التربية الجفرة جامعة سرت

الطبعة الأولى
2014 م

الناشـــر
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس: 5404480 – الإسكندرية

مقدمة

يأتي هذا الكتاب ليتمسك بأطروحة واضحة ومحددة منذ البداية وهي وضع رؤية مستقبلية وخارطة طريق لتطوير الإدارة المدرسية من خلال عرض تفصيلي لكل ما من شأنه يسهم في النهوض بمستقبل الادارة الادرة المدرسية لاسيما على المستوى الميداني.

وينقسم الكتاب إلى تسعة فصول أساسية مع مقدمة وخاتمة ومصادر ومراجع، ولقد أعتمد المؤلفان في هذا الكتاب على عدد كبير من المصادر والمراجع العربية والأجنبية سعينا أن نستفيد منها في المنهجية التي اعتمدها المؤلفان وهي العلمية والموضوعية لنستشهد بالماضي ونستنطق الحاضرونضع رؤي تربوية للمستقبل من أجل تهيئة تربة مدرسية خصبة لمارسة الإدارة المدرسية وتطويرها .

وانطلاقا من هذه الأهمية ، فقد حرص المؤلفان على أن يرد في الكتاب بعض الموضوعات ذات القيمة التربوية الإدارية التطبيقية المباشرة حتى يستفيد القارئ بصفة عامة ومدراء المدارس بصفة خاصة بما يقرأ من مبادئ وحقائق ونظريات تعد مناخ تربوي خصب لمارسة الإدارة بأسلوب علمي يساعد في تأصيل قيم هامة داخل المجتمع المدرسي

هذا وقد تطلب ذلك أن يبدأ المؤلفان الحديث في الفصل الأول عن **"نشأة الادارة وتطورها"**، ومن ثم فقد حرص المؤلف في هذا الفصل على التعرف على التطور التاريخي لنشأة علم الادارة

من القديم للحديث كمدخل هام لموضوعات الكتاب لاحقاً ، ثم كان من الأهمية الحديث عن المراحل التي مر بها الفكر الإداري والتوجهات الحديثة التي طرأت عليه و التوجهات الحديثة للإدارة في مجال إدارة الموارد البشرية.

أما عن **الفصل الثاني** ، فقد أفردناه للحديث عن **" الإدارة المدرسية الميدانية"** فكان من الضروري أن نتناول مفهوم الادارة والإدارة التعليمية وخصائصها وعلاقة الإدارة التعليمية بالإدارة العامة ، ليس هذا فحسب بل كان من اللازم أن نتناول في هذا الفصل أيضا علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة المدرسية ، وفي هذا الصدد تطرقنا في الحديث إلى الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية ، خصائص الإدارة التربوية والمدرسية ووظائفها ثم اختتم هذا الفصل بالحديث عن التوجهات الحديثة لمقومات الإدارة المدرسية والعوامل المؤثرة فيها

ولما كان ذلك كذلك ، فقد جاء **الفصل الثالث** امتدادا لما سبق فكان تحت عنوان **مدير المدرسة المأمول** " فلم يغب بالطبع عن ذهن المؤلف انطلاقا من أهمية هذا العنوان إبراز أهم صفات وسمات وواجبات وادوار مدير المدرسة بالاضافة الى بعض المفاهيم الخاطئة لدى بعض مدراء المدارس.

وإذا ما انتقلنا إلى **الفصل الرابع** فقد كان تحت عنوان **"الكفايات الأساسية لمدير المدرسة "** حيث حمل الفصل الحديث بإسهاب عن الكفايات المختلفة مثل الكفايات الخاصة ب السمات

الشخصية و القيادة و جمع المعلومات و تحليل المشكلات واتخاذ القرارات و التخطيط وتقويم المناهج...الخ

وانطلاقا مما سبق فقد وجد المؤلف أن لزاما عليه أن يكرس الفصل الخامس للحديث عن " **فلسفة التربية ودورها في عمل مدير المدرسة** فقد تناول المؤلفان الحديث باستفاضة عن دور المدارس الفلسفية في عمل مدير المدرسة وحاجته إليها .

أما فيما يخص الفصل السادس فقد حمل عنوان " **نظريات الإدارة التربوية** " وأشتمل هذا الفصل على عدد من النظريات التربوية المعروفة وتطبيقاتها التربوية .

وفيما يخص الفصل السابع فقد حمل عنوان " **القيادة التربوية الميدانية** "

وختاماً ، **فقد جاء الفصل التاسع والاخير تحت عنوان " فاعلية مهارات الاتصال في تحسن العلاقات الانسانية"** فقد اشتمل هذا الفصل على مفهوم الاتصال ، طبيعته ، اسسه، انواعه ، اساليبه ووظائفه ، وسبيل تفعيله في تحسين العلاقات الانسانية في المدرسة

هذا ، وبالله التوفيق والسداد وأرجو من الله تعالى أن يحقق بهذا العمل النفع لمن يقرأه أو يدرسه أو يطالعه .

المؤلفان



نشأة الإدارة وتطورهـا

مقدمة :

يعيش الإنسان في إطار مجتمع بشري، يحتم عليه أن يتفاعل مع عناصره التي تكونه وهي الأفراد والأشياء . ولكي يحافظ على ديمومة مقوماته ينشىء منظمات ومؤسسات تسعى لتحقيق أهدافه .

وفي ظل هذا التوجه برزت حاجة الإنسان إلى الإدارة لأن موضوعها ومحورها الأساسي هو المنظمات . والمنظمة هي عبارة عن مجموعة اجتماعية انشئت لأجل هدف محدد .و تختلف المنظمات عن أنماط الوحدات الاجتماعية الأخرى بمعيارين رئيسيين هما : القصد، وتحديد الهدف، والمنظمات في حياتنا المعاصرة كثيرة مثل الشركات التجارية، والمدرسة والحزب السياسي، والمنظمات الخيرية .. الخ (نبراي، 1993: ص 17)

ومحور العمل الإداري هنا هو في التحقق من أن المنظمة التي نقوم بإدارتها تسير باتجاه أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام أساليب التنظيم المتنوعة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة . وإن هذا التوجه يلزم الإداري أن يكون مدركا وملما بطبيعة المنظمة التي يعمل بها من حيث العلاقات السائدة فيها وتفاعل الأفراد وجماعات المنظمة مع غيرهم من الجماعات أو المنظمات الأخرى (جوهر، 1984 : 139) .

فصارت الإدارة ومنطلقاتها وأساليب القائمين على شؤونها أحد المجالات التربوية المهمة التي احتلت مكانة بارزة في توجهات المجتمعات البشرية شأنها شأن الاهتمام ببرامج التربية وأغراضها

ومواد التدريس وأساليبها وكذلك بقية مكونات النظام التربوي، غير أن دراستها لاتتم بمعزل عن الإطار البيئي الذي أفرزها وتعمل فيه .

و صار محور أي نظام تربوي هو ألاهتمام بقطاعات ثلاث هي: قطاع الإدارة والإشراف، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات بكل ما يشتمل عليه من توجيه وإرشاد ، ورعاية صحية ونشاطات أخرى موجهة ، والهدف من وراء ذلك هو تهيئة الإنسان إلى حياة اجتماعية معينة لكي يصبح أنسانا صالحا وعضوا فاعلا في المجتمع، كما إن هذا النظام لا يمكنه أن يمارس عملية نقل كامل للتراث الاجتماعي والحضاري بل لا بد من القيام بعملية اختبار تتعلق بالمعرفة التي سينقلها ، وبالمهارات العملية والعلمية والعقلية التي ستطور، وبالقيم والاتجاهات التي ستبرز وان مثل هذه الاختبارات يفترض أن تتم وفق إطار مرجعي من أصالة المجتمع ومعاصرته (الطويل: 2001ص 54) .

أما الإدارة فإنها تحتل مكانا بارزا في مجتمعات اليوم، إذ يتوقف نجاح أو فشل أي مجتمع أو أية مؤسسة في الدرجة الأولى على نوعية الإداريين الذين يتولون القيادة والتوجيه . ومن بين هؤلاء المديرين العاملين في ميدان التربية والتعليم ومدراء المدارس ومن بمعيتهم من المدرسين والعاملين الآخرين ..

كما إن الإدارة في ميدان التربية والتعليم تعد من المجالات الحديثة ، والتي تطور مفهومها تطورا سريعا معتمدا في ذلك على

تطور مناهج الإدارة المتنوعة . حيث يرتبط مفهوم الإدارة في ميدان التربية والتعليم، بما طرأ على مفهوم الإدارة من جهة ومفهوم التربية وتطور مؤسسة المدرسة وتعقدها من جهة أخرى.فقد فرضت الإدارة نفسها في التربية حتى صارت إدارة التعليم، والتخطيط، والإشراف، واقتصاديات التعليم، والإدارة المدرسية تدرس في كليات العلوم التربوية في مختلف الجامعات .

والإدارة بحسب موسوعة العلوم الاجتماعية تعني العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه . كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية . ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منشاة يعرف بإدارة المنشأة أو المؤسسة. أو المؤسسة التربوية أو التعليمية أو الإدارة المدرسية .وفي حالة كونها نظام : فإنها تتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل في الأفراد والمواد والآلات والإدارات والأقسام، والتي هي في وضع تفاعلي منتظم وديناميكي من أجل تحقيق أهداف محددة . وقد ينظر للإدارة على أنها نظام شامل يتكون من مجموعة من الأنظمة يكمل كل جزء منها ويترابط مع الأجزاء الأخرى . وهنا تعد الإدارة وسيلة وليس غاية في حد ذاتها (العلاق، 1999 : ص 11) .

وفي ضوء ما تقدم في مجال الإدارة يمكن ملاحظة ما يأتي :

1- إن الإدارة تطبق على الجماعة وليس على الفرد .

2- إن الهدف ضروري ولازم بالطبيعة للإدارة .

3- إن الإدارة ليست تنفيذا للإعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين .

4- إن الإدارة مسئولة اجتماعيا عن تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة .

5- إن العملية الإدارية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التي يسلكها مشروع العمل حتى يصل إلى بر الأمان وتحقيق أهدافه المرسومة معتمدا على أسس ومبادئ بدلا من الارتجال والعشوائية القائمة على محاولات التجربة والخطأ (العلاق، 1999 : ص 10 - 13).

وإذا أردنا التعرف على وظيفة الإدارة فانه لا غنى عنها لأنها وظيفة لتحقيق الأهداف المرسومة . بمعنى أن الإدارة هي معيار النجاح والفشل . وفي الواقع إن الإدارة نشاط ديناميكي ـ فاعل لاستخدام الموارد المادية والبشرية بفاعلية وكفاءة، وهذا يعني أنها تلعب دورا كبيرا في تعظيم وتفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية، وهذا التعظيم والتفجير إنما يخدم المعنيين كافة. و يحقق أحلامهم ويلبي رغباتهم، ويحافظ على مصالحهم . وهكذا فإن الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة الإنسانية شمولا وأهمية وحيوية (العلاق، 1999 : ص 13) .

المراحل التي مر بها الفكر الإداري والتوجهات الحديثة التي طرأت عليه :

إن متابعة المراحل التي مرّ بها الفكر الإداري في تطوره تأتي من خلال تسليط الضوء على المدارس الإدارية والتي يمكن تصنيفها كما يأتي :

1 – المدرسة الكلاسيكية في الإدارة :

وتشمل هذه المدرسة على اتجاهين فكريين وهما :

أ - الإدارة العلمية :

إن الإدارة العلمية تعتبر أن للإدارة أصولها وممارساتها ، وإن للعمل تنظيماته ومتطلباته ، ولكل منها وظائفه ، وإن العامل امتداد للآلة ، وليس ككائن حي له حاجاته الشخصية والنفسية والاجتماعية ، و إن العلاقة بين المنظمة أو المؤسسة وبين العاملين فيها ، هي علاقة عمل لا تحظى فيها العلاقات الإنسانية بنصيب . (سليمان، 1988 : ص 225)

ب - البيروقراطية :

وتعني المكتبية أو حكم المكاتب، ومؤسسها العالم الألماني ماكس ويبر الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاية الإنتاجية الذي رأى عن قناعة راسخة بأن الانضباط في العمل حد الالتزام بحرفية القواعد والقوانين واللوائح يجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعة . ويؤكد أيضا أن القوانين واللوائح

والتشريعات والقواعد هي أسس رقابية ذاتية لا تحتاج إلى تأويلات واجتهادات، وإنما ينبغي الالتزام بها وتنفيذها بحذافيرها ، وبدون هذا يحصل ارتباكات في العمل تؤثر في الإنتاجية عاجلا أم آجلا . (العلاق، 1999 : ص 61) .

وهكذا تستخدم البيروقراطية بمعنى العقلانية أو الكفاءة . وفي رأي ويبر أن العقلانية تعني ملائمة الوسائل بالغايات . وهذا يعني أن التحري في اختيار الوسائل يدل على البيروقراطية المنظمة (نبراي، 1993 : ص 36) .

2- مدرسة السلوك الإنساني :

وتعتمد هذه المدرسة على فكرة أساسية مفادها أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم، فإن دراستها يجب أن تتركز كتحصيل حاصل على العلاقات الشخصية المتداخلة أو ما يطلق عليها مدخل (العلاقات الإنسانية) . وتركز هذه المدرسة على المبدأ الذي يقول (حيث الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض).(العلاق، 1999 : ص 65)

3- المدارس الحديثة في الإدارة :

إن أبرز المدارس الحديثة في الإدارة هي :

أ - مدرسة علم الإدارة :

هي مدرسة توفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعلمية التخطيط . إن مدرسة علم الإدارة تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم . وأنصار هذه المدرسة يعتمدون على النمذجة والحاسوب للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية، نظرية المباراة وصفوف الانتظار ونظرية القرارات التي تطبق في مجالات عديدة لحل المشاكل الإدارية .

ب- مدرسة النظم :

تعد التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كليا في نظرية التنظيم ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسة أو المنظمة . فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية، وكذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية و حاجاتها التي لها علاقة به (ربيع، هادي 2006 : ص 27) .

ج- المدرسة الموقفية :

وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي مدير لايمكن أن يظهر كمدير إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، وبمعنى آخر أن ظهور القائد أو المدير لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل

على عوامل وظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه، وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي أو إداري سمات معينة على ضوئها يتم اختيار القائد أو المدير المناسب و أن القائد أو المدير الذي يصلح لأن يشغل منصب إداري في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب آخر في موقف مغاير . (صخي و آخرون، 1992 : ص 13) .

د - المدرسة التجريبية :

تعتمد هذه المدرسة على دلالة اسمها على التجربة . إذ من خلال تجارب المديرين يمكن اكتشاف الأخطاء التي تواجه الإدارة، أو بعض النماذج الناجحة من المديرين، ومن ثم استغلال نتائج هذه التجارب في تجنب الأخطاء، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المديرين . وأفضل نموذج لهذه الدراسة هو ما يتبعه البعض وفي مقدمتهم أرنست ديل من تدريس الإدارة عن طريق دراسة وتحليل الحالات .(العلاق، 1999 : ص 80) .

هـ- مدرسة النظام الاجتماعي :

إن النظام الاجتماعي بين جوانبه حافات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للإفراد . لذلك فإن المطلوب هنا هو كشف التجمعات الحضارية في المنظمة (أي المجموعات الفردية المتشابهة في الثقافة والحضارة) والعمل على توحيد هذه المجموعات في بوتقة واحدة أو نظام اجتماعي متكامل . والاعتقاد الجوهري في مدرسة النظام الاجتماعي هو الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن

طريق التعاون . والكثير من أنصار هذه المدرسة يستخدم مفهوم النظام التعاوني، والذي يطلق عليه عادة اصطلاح (التنظيم الرسمي). وحسب هذا المفهوم فإن التنظيم الرسمي هو أي نظام تعاوني حيث يوجد أشخاص قادرون على الاتصال يبعضهم البعض وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك . وكثيرا ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني، نظرا لأن المدرستين تنبعان من تطور الفكر الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية .(العلاق، 1999 : ص 81) .

و- المدرسة الرياضية :

تنظر هذه المدرسة للإدارة على أنها نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية ويسمي أصحاب هذه المدرسة أنفسهم بأنصار نظرية بحوث العمليات أو علماء الإدارة . وفي اعتقاد هؤلاء أن الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هي عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية مستخدمين في ذلك أسلوب النماذج في تحليل وحل المشاكل الإدارية. والمدرسة الرياضية تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافهم ومشاكلهم، ولنطاق مشكلة ما . ولا شك في أنها تقدم أداة قوية لحل المشكلات المعقدة المركبة، كما أنها أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كميمعقول (العلاق، 1999 : ص 82) .

ز- مدرسة نظرية القرارات :

وتعتبر هذه النظرية عملية اتخاذ القرار هو حجر الزاوية في إدارة أية مؤسسة . وتعتبر معيار تقويم المؤسسة هو نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة في هذه المؤسسة والكيفية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ الفعلي وبطبيعة الحال تتأثر تلك القرارات بسلوك المدير وشخصيته والنمط الذي يدير به مؤسسته (ربيع، 2006 : ص 26) .

ي - الإدارة بالأهداف :

إن الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي الإدارة التشاركية بمعنى أن تحدد كل مؤسسة، عن طريق مشاركة العاملين فيها، أغراضها وأهدافها، ثم تعد وتطور خطط العمل للازمة لبلوغ هذه الأهداف من خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانات التي ستسهم في تنفيذ العمل خلال فترة زمنية معينة، وتحدد الوسائل التقويمية لمعرفة مدى تحقق الأهداف ودور كل عامل في بلوغ أهدافه الخاصة أو أهداف المؤسسة ككل (الدويك و آخرون، ب ت : ص 141) .

ك - المدرسة اليابانية :

أصبحت المدرسة اليابانية مثار إعجاب جميع المفكرين الإداريين وخاصة في العالم العربي لأن نجاح هذه المدرسة في الإدارة بهذه الصورة وبالسرعة الفائقة يتطلب إلقاء الضوء عليها . وعودة إلى الجذور اليابانية وطبيعة البيئة اليابانية، والمنطلقات الثقافية

والتربوية للمجتمع الياباني نستطيع أن نقف على حقيقة وبواعث هذا التطور الهائل في الممارسات الإدارية والفكر الإداري الياباني .

هذا ، ومن الجدير ذكره أنَّ المجتمع الياباني مجتمع مبني على علاقات جيدة مترابطة منذ زمن بعيد ،مما انعكس على علاقة العاملين بعضهم البعض ومع رؤسائهم حيث الاحترام وتلقي الأوامر بطاعة ورضا تامين . وهذا انعكس على طابع العمل فأصبح التعاون الجماعي المبني على المشاركة والاحترام سمة أساسية فيه .

وصار لهذا النوع من العلاقات الجيدة أساسا صلبا أثر على الممارسات الإدارية اليابانية، وأصبح اليابانيون أكثر حماسة واستعدادا للمشاركة في اتخاذ القرار، كما أن أي قرار يجب أن يتخذ بناء على أسلوب علمي مفصل للوقوف على البدائل المتاحة ومن ثم اختيار أنسب بديل في جو من النقاش وتقبل الآراء الجيدة (العلاق، 1999 : ص 86، 87) .

من خلال ما تقدم نلحظ إن الفكر الإداري لم يكن ساكنا في مجاله وهذا يلاحظ من خلال المدارس الفكرية المختلفة التي تناولته والتي تطل فيها على الإدارة من الزاوية أو المجال الذي تؤمن به و تبحث فيه وبمراحل زمنية مختلفة ومتسلسلة علها تجد ما يخدم الإدارة والعملية الإدارية على اختلاف أنواعها لتحقيق أفضل النتائج التي يسعى إليها الإنسان .

ثانيا : التوجهات الحديثة للإدارة في مجال إدارة الموارد البشرية :

لقد شهد القرن العشرين اتجاها مهما هو تأكيده الكبير على نظرية رأس المال البشري، التي تتناول الفرد باعتبار أنه الأساس في عمليات التنمية وباعثها ومحركها الأول ومن ثم تستند على افتراض مؤداه أن تنمية الموارد البشرية تعتبر ضرورة حتمية للقيام بأي جهد نحو تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي (رسمي، 2004 : ص 14) . وان هذا الاهتمام بالموارد البشرية نتج عنه اهتمام بالغ بكيفية إدارة هذه الموارد بشكل صحيح وسليم ووفق توجهات العصر .

ويقصد بإدارة الموارد البشرية ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يتضمن عدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس لغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وايجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع .

وتشمل إدارة الموارد البشرية إدارة كافة المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يكفل الحصول على قوة عمل مناسبة كما ونوعا لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة . ويمتد مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل مداخل تحقيق التوافق مع حاجات البشر الذين يكونون قوة العمل بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين .

ولا نخفي سرًّا بأنَّ السبيل لتحسين وتطوير المنظمة أو المؤسسة هو الاستخدام الأمثل والفعال لمواردها البشرية، وتسهم

الإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة بإيجادها طرقا أكثر فعالية لتحسين نوعية حياة العمل للعاملين وتحسين وتطوير الإسهام المنتج للموارد البشرية في المنظمة . (هاشم، 1989 : ص 27) .

إن الوقت الذي كان يمكن فيه إحراز قفزات في الإنتاجية من خلال الاختراعات التكنولوجية والعناصر الفنية قد انتهى، نظرا لتوافر كم هائل من المعارف التكنولوجية والفنية لجميع الأطراف المتنافسة، والاستخدام المكثف والفعلي لهذه المعارف إلى درجة التشبع تقريبا، وإن السبيل المتاح الآن لإحداث مثل هذه القفزات هو سبيل الاستغلال الأمثل لعنصر الموارد البشرية الذي لم يستغل بالشكل المطلوب حتى الآن (جاب الله، 1990 : ص7) .

لقد شاع حديثاً الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في نفس الوقت باعتبار أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض، ومن ثم لا يمكن إشباع إحداها على حساب الحاجات الأخرى . ويركز هذا المدخل الجديد على أهمية إدارة العاملين كموارد وليس كعوامل إنتاجية، أي ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات تحقق إذا ما أديرت عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة في إنتاجيتها . وينظر هذا المدخل إلى العاملين كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها تحقيق فوائد لكل من المنظمة و أفراد القوى العاملة، وهو أمر يحفز الإدارة على الاهتمام بصياغة برامج وسياسات وممارسة

تطبيقات فعالة تحقق إشباع كل من الحاجات الاقتصادية والعاطفية للعاملين مع تحقيق أقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم.(هاشم1989 :ص30) . و أصبحت البلدان النامية هي أشد البلدان احتياجا إلى الاستفادة من مواردها البشرية المتاحة بوفرة وبمستوى تعليمي لا بأس به، وذلك بأسلوب إداري علمي قائم على المواءمة الدقيقة بين الاستفادة من خبرة الآخرين ومقتضيات ظروفها وتقاليدها وعاداتها المحلية .

عوامل التغيير في الإدارة :

إن أهم عوامل التغيير في الإدارة هي ما يأتي :

أ - العوامل الخارجية :

وهي من المفروض أن تتبه الإدارة إلى التغيير . وأول نوع من هذه العوامل هي عوامل الاقتصاد والسوق وثاني نوع من هذه العوامل هي العوامل التكنولوجية وثالث نوع من هذه العوامل هي العوامل القانونية والسياسية ورابع هذه العوامل هي العوامل المرتبطة بمدى توافر المادة الخام اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج .

ب - العوامل الداخلية وتشمل :

1- التغير في قيم واتجاهات القوى العاملة فمثلا التغير في تركيبة القوى العاملة بالمنظمة بحيث تصبح الأغلبية من العاملين

صغار السن والذين يتميزون بقيم للعمل واتجاهات للأداء تختلف عن العاملين السابقين كبار السن .

2 - التغير في تكنولوجيا أداء العمل مثل إحلال الآلة محل العمالة اليدوية .

3 - تغيرات الهيكل التنظيمي مثل إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لم تكن موجودة من قبل .

4 - تغيرات المناخ التنظيمي مثل ظهور حالة من عداء العاملين تجاه الإدارة وإحساسهم بعدم الأمان نتيجة تطبيق سياسة جديدة لم يألفوها سابقا .

5 - التغير في أهداف المنظمة بشكل يجعل من الصعب على التنظيم الحالي أو العاملين الحاليين تحقيق الأهداف الجديدة (جاب الله ، 1990 : ص 330، 331) .



الإدارة المدرسية الميدانية

مفهوم الإدارة :

في إطار الحديث عن مفهوم الإدارة يمكن تناول هذا المفهوم من جانبين : الإدارة كعلم والإدارة كممارسة؛ الإدارة كعلم هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

أما الإدارة كممارسة، فهي الاستخدام المعقلن والفعال للموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات والأفكار والوقت من خلال المهام الإدارية —التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة- بغرض تحقيق الأهداف.

ويقصد بالموارد البشرية، الأشخاص الذين يشتغلون داخل المنظمة، والموارد المادية هي كل ما تتوفر عليه المنظمة من مباني وأجهزة وآلات...، والموارد المالية هي المبالغ المالية أو الميزانية المرصودة لتسيير الأعمال الجارية أو الاستثمارات. أما المعلومات والأفكار فيقصد بها الأرقام والحقائق والنصوص والقوانين التنظيمية. والوقت هو الزمن المتاح لإنجاز الأعمال المسطرة.

ويصف الدكتور محمد سليم العوا الإدارة بأنها فطرة، وأن الإنسان يمارسها في حياته بشكل أو بآخر، تخطيطا وتنظيما وتنفيذا و مراجعة وتقويما، كما أنه يتحمل تبعاتها ونتائجها.

هكـذا تبـدو الإدارة ذلـك العمـل الـذي يتـوخى الفاعليـة والكفـاءة في الأداء داخـل المنظمـة، مـن خـلال الاسـتثمار المعقلـن للموارد وحسن الاستفادة منها.

وهـذا بـالطبع لـن يتـأتى إلا مـن خـلال أطـر ذات كفـاءة عاليـة ومهارات فكرية وفنية وإنسانية.وتعني عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي منظمـة لتحقيـق هـدف معـين سـواء أكانـت دائـرة أو هيئة حكومية (الخطيب و آخرون : ص 9)

وهنـا نشـير إلى مـا أورده جـون مـي بانهـا فـن الحصـول علـى أقصـى النتـائج بأقـل جهـد حتـى يمكـن تحقيـق أقصـى رواج وسـعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع (العلاق، 1999 : ص 12).

مفهوم الإدارة التربوية :

عندما نتنـاول موضـوع الإدارة في ميـدان التربيـة والتعليـم، نجـد أنفسنا أمام ثلاثة مفـاهيم شاع اسـتخدامها، وهـي"الإدارة التربويـة"، "الإدارة التعليميـة"، و"الإدارة المدرسـية". إن المفهـومين الأول والثـاني يعنيـان شـيئا واحـدا، والخلـط بينهمـا إنمـا جـاء نتيجـة الترجمـة عـن المصطلح الأجنبي Education، الـذي يترجمـه الـبعض إلى مصـطلح التربيـة في حـين يترجمـه الـبعض الآخـر إلى مصـطلح " التعليـم". أمـا المفهـوم الثالـث – "الإدارة المدرسـية"، فيبـدو أنـه أكثـر خصوصـية، بحيث يحيل إلى الإدارة التي تشرف على مؤسسة تربوية، فيما يحيـل المصطلحان السابقان على الإدارة التربوية في تراتبيتها بدء من الـوزارة

الوصية وانتهاء بالمؤسسة التربوية مرورا بالأكاديميات والنيابات بمصالحها وأقسامها...

ورغبة في مسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل كلمة "تربية " على كلمة "تعليم"- على اعتبار أن التربية أعم وأشمل- فإننا- إن شاء الله- في هذا الكتاب سنستخدم مصطلح الإدارة التربوية إشارة الى الادارة التعليمية .

ومن ذلك التأكيد على ما أورده رهيف بأنها تعني العمل المشترك الفعال الذي يقوم به الجهاز الإداري الأعلى بمختلف عناصره وتقسيماته الإدارية لوضع السياسة التربوية و إدارة كل نشاط تتحقق من ورائه تلك السياسة (رهيف ، 1976 : ص 23) .

وعرف سيكسSAX الإدارة التربوية بأنها (تعني الاشتراك في وضع السياسات والنشاطات العديدة المطلوبة لتأمين وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية Sax , (R,1980 :p.15) .

من هذا المنطلق، يتأكد لنا جميعًا أهمية الإدارة التربوية كضامن لتنظيم وتوجيه وقيادة الأعمال والأفراد الذين يكونون القاعدة العملية للمؤسسة ، بغية تحقيق هدف أو مجموعة أهداف مسطرة ومنسجمة مع الغايات الكبرى للبلاد.

مفهوم الإدارة المدرسية :

بداية يمكن القول بأنّها مجموعة العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والمدرسون بطريقة المشاركة والتعاون والفهم

المتبادل في جو ودي و إنساني، يبعث الرغبة في العمل المثمر بما يكفل تحسين العملية التعليمية والتربوية، وتحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع في التربية و الأهداف الجامعة للمدرسة (العجيلي، 1982 : ص38).

وتعرف الإدارة المدرسية كذلك بأنها نظام، وتنظيم، تخطيط، وتنسيق، ومراقبة، وتقويم . فهي مهارة تتصل بميادين مختلفة : مهارة في التخطيط، ومهارة في القيادة، ومهارة في العلاقات الإنسانية، ومهارة في تنظيم العمل الجماعي، ومهارة تنظيم لأعضاء هيأة التدريس وتحسينه، ومهارة في التقويم (السفاسفة، 2005 : ص 176).

وتعني أيضا بانها العملية الاجتماعية التي تعني بتعريف وصيانة واستثارة ومراقبة وتوحيد الطاقات البشرية والمادية تحت نظام متكامل صمم من أجل تحقيق أهداف سبق تحديدها (knezevich, s, 1975, p, 12)

علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة العامة :

في إطار الحديث عن علاقة الإدارة التعليمية بالإدارة العامة، يمكننا القول بأنها علاقة الخاص بالعام، أي علاقة الفرع بالأصل، فالإدارة العامة هي التي تختص أو تقوم بالأعمال العامة لجميع أفراد المجتمع، عن طريق الأجهزة، والهيئات، والمنظمات التابعة لدولة في أطرها القانونية والدستورية، وبما لا يتعارض معها، والإدارة العامة سواء كانت مركزية أو لا مركزية، إنما هي تنفيذ للسياسة

العامة للدولة، وهي تحولها إلى إجراءات وخطط تحقق المصلحة العامة.

الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

1) الإدارة التعليمية تقوم برسم السياسة التعليمية، أما الإدارة المدرسية فتقوم بتنفيذ هذه السياسة.

2) الإدارة التعليمية تقوم بتقديم العون والمساعدة ماليا وفنيا للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

3) الإدارة التعليمية تقوم بالإشراف والرقابة والتقويم على الإدارة المدرسية، بينما تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذ وتطبيق هذه التوجيهات.

4) الإدارة التعليمية يرأسها وزير ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة، أما الإدارة المدرسية فيقوم على رأسها مدير ومسئوليته الرئيسة هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر عن الوزارة.

الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها م خلال عدد من ميادين العمل، التي تم تصنيفها في سبع مجموعات رئيسية وهي: علاقة المدرسة بالمجتمع، تطوير المناهج والبرامج الدراسية، شئون الطلاب، شئون العاملين، المباني المدرسية والتجهيزات، الشئون

المالية وإدارة الأعمال، والبناء التنظيمي، وسنعرض في السطور القادمة - باختصار - كل هذه الميادين:

1- علاقة المدرسة بالمجتمع

School - Community Relationships

أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، واضعة في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعاته، وما يتوقعه المجتمع منها، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برامج خدمة البيئة وبرامج تعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها.

هذا، ومن الجدير ذكره أنَّ المدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل إن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، وقد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة

2- تطوير المناهج Curriculum Development:

ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة، وطرائق وأساليب مبتكرة، ولا شك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشئون العملية التربوية.

3- شئون التلاميذ Pupil Personnel

بداية يمكن القول بأنّ الإدارة المدرسية تقوم بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فهي إلي جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، كما تؤدي أيضا خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي

الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم.

4- شئون العاملين Staff Personnel

مما لا شك فيه أنَّ مجال شئون العاملين يعتبر من أهم الميادين عمل الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم، وتقويمهم، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها، وغير ذلك.

5- المبنى المدرسي والتجهيزات

School Plant& Physical Facilities

من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانة وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

6- التمويل وإدارة الأعمال

Finance & Business Management

تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة، وتوزيع ميزانية المقصف المدرسي، والإشراف على عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة.

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي والبناء التنظيمي غير الرسمي والسلطة والمسئولية والرقابة وقنوات الاتصال، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة والأمور الروتينية وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية الاتصال، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي وإعادة النظر فيه بروح جادة .

خصائص الإدارة التربوية والمدرسية :

إن وحدة الإدارة التربوية هي النظام التربوي بشكل عام، وتمثلها الدائرة السياسية المسئولة عن التعليم والمعروفة بوزارة التربية والتعليم، من خلال رسم السياسات التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة أو النظام السياسي القائم، وسن التشريعات والقوانين التربوية، وتخطيط التعليم، و تحديد الميزانيات، ويرئسها وزير التربية والتعليم .

هكذا ، فالإدارة التربوية هي النشاط المتخصص الذي يخطط وينظم ويوجه الموارد البشرية، بما يتفق مع أهداف وحاجات التلاميذ والمدرسة والمجتمع، وهي النشاط الذي يوحد عمل التلميذ والمدرس والمجتمع لتحقيق أعلى درجة من الرضا والنمو للجميع (السفاسفة، 2005 : ص 174) .

من هنا نجدِّد أيضًا أن مفهومها الحديث يعد وسيلة وليست غاية، وهي مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة) وما يصنعه من سياسة تربوية، وأنظمة، وما يحدده من مناهج ومقدمات ومراحل تعليمية. وتعنى الإدارة التربوية بتنظيم العناصر البشرية(المعلمين والموظفين والطلبة وأولياء أمور التلاميذ)، وتنظيم العناصر المادية (الأبنية والتجهيزات والأثاث والأدوات والأنظمة والتشريعات)، ويؤكد المفهوم الحديث للإدارة التربوية على التعاون والعمل الجماعي، وترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها البعض (عابدين، 2001 : ص 22).

من هذا المنطلق، يتأكد لنا جميعًا بأنَّ إدارة النظام التربوي والإشراف عليه لها خصوصية تختلف عن إدارة النظم الأخرى و إداراتها المعنية، **فالخصائص التي تتميز بها الإدارة التربوية والمدرسية عن غيرها من الإدارات هي :**

1 - ضرورتها الملحة للمجتمع.

2 - المنظور الجماهيري وحساسيتها.

3 - تعقد الوظائف.

4 - ألفة العلاقات الضرورية.

5 - التمهن لهيئة العاملين / التأهيل الفني و المهني للعاملين.

6 - صعوبة القياس والتقويم. (نبراي، 1993 : ص 21).

ولا نريد أن نبرح هذا المكان دون أنْ نشير إلى جانبٍ مهمٍّ فهناك خصائص ومهام تشترك بها الإدارة التربوية و المدرسية مع غيرها من الإدارات الأخرى وهي **كما يأتي :**

1 - الالتزام بتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة .

2 - العمل على تقدم المؤسسة ونموها وتطوير العمل بها إلى ما هو أفضل على الدوام .

3 - استخدام جهود الناس الآخرين ومحاولة استثارة طاقاتهم وقدراتهم الإبتكارية .

4 - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. (جوهر، 1984: ص أ- ب) .

وظائف الإدارة المدرسية :

إن أهم وظائف أو عناصر العملية الإدارية في ضوء الكتابات الإدارية الحديثة والتي تنعكس على الإدارة التربوية والمدرسية هي ما يأتي :

1- التخطيط:

ممّا لا شكّ فيه أنَّ كتب الإدارة تزدحم بتعريفات مختلفة للتخطيط، فهناك من يعرف التخطيط بأنه (التقرير سلفا بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى، ومن الذي يقوم به) . ومن الكتاب من يرى أن التخطيط(يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها . أما

هنري فايول فيقول (إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل) .

ومن هنا فإنّه لا مشاحة في القول بأنّه مهما تعددت التعريفات، فإن التخطيط يعتبر من وظائف الإدارة الرئيسية، وهو يسبق الوظائف الأخرى، باعتبار أن كل الوظائف الأخرى لا يمكن أن تعمل بفاعلية إلا بتوفر عنصر التخطيط، وهو أمر منطقي للغاية . فالتخطيط الناجح يعتمد على قدرة الإداري على التنبؤ بالمتغيرات البيئية، أو المتغيرات الداخلية . ولا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة أو المنشأة بعيدة الأمد في ظل غياب خطط بعيدة الأمد . ولا تتحقق ألأهداف أصلا بدون خطط، سواء كانت الخطط قصيرة الأمد، أو متوسطة، أو بعيدة (العلاق، 1999 : ص 20) .

هذا، ومن الجدير ذكره أنّ التخطيط عادة عملية تتجه نحو المستقبل وتحاول التنبؤ بما سيحدث أو ما يراد تحقيقه في المستقبل وفي ضوء ذلك ترسم الخطط والسياسات اللازمة لمواجهة ذلك المستقبل و ما ينطوي عليه من أمور (صخي و آخرون، 1992 : ص16) . والتخطيط يعد عملية تحليلية تتضمن تقويما للمستقبل، وتحديد الأهداف المرغوبة في إطار المستقبل، ووضع البديل لتحقيق هذه الأهداف، واختيار البديل أو البدائل المناسبة لتحقيقها .

من هذا المنطلق، يتأكد لنا جميعًا بأنّ التخطيط هو أساس العمل الإداري وتعتمد علي جميع وظائف الإدارة لا سيما وظيفتي التنظيم والمتابعة . وهو العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من

تحديد الأهداف و أخذ الخطوات الضرورية لضمان إنجاز هذه الأهداف بأفضل شكل .

وبناء على هذا الفهم المتواضع يتضح أن التخطيط يتضمن تحديد و إيضاح للأهداف ومجال العمل، والفحص بقصد الكشف عن العوامل المؤثرة وتحديد آثارها المحتملة على إنجاز الأهداف، وصنع القرار لتحديد عمل النظام وكما تشير إليه عمليات تعريف الأهداف، الفحص، والتحليل (رسمي، 2004 : ص 87) .

2- التنظيم :

يعني التنظيم بناء علاقات تحددها السلطة الضرورية، والتنسيق بين مختلف الأفراد لأداء مهام معينة لتحقيق أهداف التنظيم، فهي علاقة بنائية تعمل على ربط العناصر التنظيمية وإطار يتم من خلاله تنسيق جهود الأفراد (رسمي، 2004 : ص 104)

ولكي تنجح الإدارة في عملها، لابد من توافر تنظيم سليم تحقق من خلاله أهداف المنظمة وغاياتها، وهذا التنظيم ذو شقين أحدهما مادي ويختص بمكونات العمل وتجهيزاته وتوزيع مسؤولياته، والشق الثاني : إنساني، ويختص بالجانب البشري، من حيث طبيعة الأفراد وقدرتهم على العمل، ثم توجيه طاقتهم للعمل، ومن ثم يكون للعلاقات الإنسانية دورها الهام في نجاح الإدارة في عملها (سليمان، 1988 : ص 227) . وإن نوعية هذا التنظيم ينطبق على جميع الإدارات الأخرى بما فيها الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية .

وعلى هذا الأساس فان التنظيم يقدم للمدير الوسائل التي يستطيع من خلالها العمل جماعيا وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة . ولغرض تحقيق هذه الأهداف فإن على المدير أن يحدد أولا النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها ، ومن سيتولى مساعدته ، ولمن يقدم تقارير العمل ، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير . ولابد للمدير أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار ، ووسائل الاتصالات . وبدوره فإن المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة من وحدود هذه الوظيفة ، وعلاقته برئيسه ، والمجموعة التي تعمل معه ، والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي (العلاق، 1999 : ص 21) .

وهكذا فإن وظيفة التنظيم تبحث في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذا لخطة بكفاءة وفاعلية . ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات للمنظمة أو المنشأة أو المؤسسة التعليمية بما فيها المدرسة وتوزع على العناصر البشرية فيها . وفي ضوء ذلك يتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد العاملين فيها .

3 - التوظيف :

إن التوظيف أو التشكيل أو ما يسمى بتنمية الهيأة الإدارية هو وظيفة إدارية تنطوي على البحث عن الإداريين، واختيارهم، وتعينهم وترقيتهم وتقاعدهم . ولكونه أحد الوظائف الإدارية

الأساسية، فإن التوظيف بهذه المعاني يعتبر وظيفة أساسية لكل المديرين .

4- التوجيه :

يعتمد التوجيه بشكل رئيس على مدى سلامة التخطيط والتنظيم . فالتوجيه يتوقف على تحديد الأهداف ووضوحها لجميع العاملين وعلى حسن توزيع المهمات والمسؤوليات عليهم (صخي و آخرون : ص 18) .

وهو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك . وتمارس هذه الوظيفة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم واضح لطبيعة السلوك الإنساني وكيفية توجيهه بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة(العلاق، 1999 : ص 21)

ويمثل التوجيه إستراتيجية العمل وإحدى الأساليب الفعالة في حفز الأفراد وتقتضي إدراك مجموعة من العلاقات المتشابكة تؤثر في السلوك ويحتم على القيادة التعامل معه بهدف إحداث الانسجام بين الفرد وبيئة العمل، وبث روح العمل الجماعي والعمل على مقابلة توقعات الفرد والجماعة (رسمي، 2004 : ص 125) .

وإن إغفال التوجيه قد يؤدي إلى القصور والتسيب في العمل أو إحداث خلل فيه، لذلك يجب أن يتماشى مع مسار العلاقات

الإنسانية، إذ ينبغي أن يتم بأسلوب لين وواضح، وبعيد عن التسلط أو الإساءة حتى يحقق الغاية منه، مع مراعاة الفروق الفردية في عملية التوجيه، حيث أنه من المعلوم أن الأفراد أو العاملين ليسوا كلهم سواء في تقبل التوجيه وتنفيذه، وان الهدف الرئيسي من التوجيه هو مصلحة العمل، وهذه الأخيرة ينبغي أن تبنى على التعاون بين أفراد المنظمة أو المؤسسة التعليمية (المدرسة) والتغلب على ما قد يعترضهم من صعوبات ومشكلات تحد من نشاطهم أو تقلل من فاعليتهم في العمل (سليمان، 1988 : ص 235) .

وفي هذا الصدد فإن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه العاملين معه لكي يعملوا بفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف المطلوبة والمرسومة، وهذا يتطلب منه، القدرة على إثارة اهتمام العاملين معه لتحقيق تلك الأهداف، وإيجاد الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف العامة، كما يتطلب أيضا قدرة المدير على توجيه العاملين وحفزهم لبذل أكبر جهد ممكن للإسهام في حل مشكلات قد تصادفهم في بيئة العمل أو في البيئة المحيطة بها .

5 - التنسيق :

التنسيق هو العملية إلي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة . وتكون وظيفة التنسيق ضرورية حينما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام . وتتضمن وظيفة التنسيق التأكد من أن جميع المجموعات وجميع الأشخاص يعملون بفاعلية

وعلى نحو اقتصادي ويتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي(العلاق، 1999 : ص22) .

والتنسيق يزيل كل عوامل التنافر و التضاد في المؤسسة أو المنظمة ويحل محلها كل حالات التوافق والعمل باتجاه واحد بهمة وبروح معنوية عالية يتحلى بها جميع العاملين في المنظمة أو المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة .

6 – الرقابة :

إن الرقابة تتضمن القياس الدائم للأداء الفعلي ومقارنة النتائج بالاحتكام إلى المعايير، والمبادأة بالعمل يميله الاختلاف القائم بين الأداء الفعلي والمعايير المطروحة . والرقابة هي امتداد لعملية التخطيط تستند كفايتها و فعاليتها على مدى وكفاية وفعالية عملية التخطيط بما تحويه من تحديد واضح ودقيق للخطة وأهدافها. (رسمي، 2004 : ص 118) .

وتعني الرقابة التأكد من أن الذي تم أو أنجز مطابق لم أريد أتمامه، وهي وظيفة إدارية يمارسها المدير مباشرة أو بواسطة الآخرين من أجل كشف مدى تطابق المعلوم بالمفروض، ومدى الابتعاد عنه سلبا أو إيجابا مع القيام بالفعل التصحيحي في الزمن والاتجاه المناسب من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة. (ربيع، 2006 : ص 22) .

وهي تشمل متابعة الأعمال التي تتم أولا بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة، حتى إذا ما اكتشفت الإدارة فيها

انحرافا عما هو مقرر إنجازه أمكنها أن تقوّم أو أن تفحص ذلك الانحراف قبل أن يستفحل أمره . وهذا يقتضي وضع معايير رقابية محددة وواضحة لكي يقاس عليها تنفيذ الأعمال، وتقرير أساليب تصحيح الانحرافات في حالة حصولها . وقد تكون الرقابة نابعة من داخل المنظمة، حيث يؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة والبنيان التنظيمي أن تقوم بعض الأجهزة بمراقبة الأخرى . كما قد تكون الرقابة خارجية، حين تكون هناك سلطة أعلى من المنظمة المعنية يهمها أن تحافظ على نشاط تلك المنظمة وتتأكد من أن ما تقوم به من نشاطات وأعمال إنما يخدم مصلحة المجتمع ولا يتعارض معها(العلاق، 1999 : ص 22) .

التوجهات الحديثة لمقومات الإدارة المدرسية :

إن أهم المقومات الحديثة للإدارة المدرسية هي ما يأتي :

1 - القدوة الطيبة : وعلى ضوئها يكون مدير المدرسة قدوة طيبة للعاملين معه من حيث التمسك بعمله، وفي إيمانه واعتزازه به هذا من جانب أما من الجانب الآخر فعليه الاعتناء بمظهره وثقافته وخلقه وسيرته، ويتعامل مع العاملين معه من مدرسين وطلاب بوصفه أبا و أخا ومرب .

2 - تبادل الثقة : على مدير المدرسة الحديثة أن يزرع الثقة بقدراته وإمكاناته الإدارية في كافة المجالات والنشاطات في نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله، كما يبادلهم الثقة المتبادلة التي هي الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية .

3 - المناخ المناسب : إن خلق المناخ المناسب على أساس الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم و الابتعاد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة واليقظة التامة تعد من أهم مقومات الإدارة المدرسية الحديثة و الناجحة .

4 - تفويض السلطات: وهي أن يقوم مدير المدرسة بتفويض الأكفاء من العاملين معه بعض الصلاحيات والمسؤوليات والالتزامات، ومنحهم في نفس الوقت كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم، وتعريف كل مدرس بملكيته للمدرسة و بأنه جزء منها .

5 - التعرف على العاملين : وهذا يعني أن يتعرف مدير المدرسة على العاملين معه من خلال الوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم و إسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالطرق السليمة والصحيحة . بالإضافة إلى ذلك مكافأة المجدين منهم وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم .

6 - أسلوب القيادة الرشيدة : ويقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية، والحكم الذاتي، والقيادة الجماعية، ومركزية التخطيط، ولا مركزية التنفيذ، والبعد عن النمط الدكتاتوري في إنجاز الأعمال المطلوبة (أحمد، 2001 : ص31، 32) .

يبدو أن هذه الدعائم والمقومات للإدارة المدرسية هي بمثابة الركائز التي يعتمد عليها مدير المدرسة وبالتأكيد أن مدير المدرسة الذي يعمل على تقويتها وصيانتها سيجد نفسه محاطا بالعاملين معه ومحاطا بطلابه وكلهم يعملون على مؤازرته ودعمه في إرساء هذه المقومات التي يؤمن بها ويعمل من أجلها .

العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية:

إن موهبة المدير الناجح وكفاءته إنما تعتمدان على قدرته في التفاعل مع البيئة والتكيف معها دون أن يؤثر ذلك على مسؤولياته ومهامه الأساسية في العمل مثل التخطيط والتنظيم والرقابة . والإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة التكيفية / التوازنية التي تأخذ في الحسبان نوع واتجاهات وطبيعة المتغيرات والعوامل التي تحيط بالعمل، والتي تؤثر به ويؤثر فيها ، وقد يشكل تعامل المدير مع البيئة الخارجية جزءا مهما ومتداخلا مع وظيفته كمدير .

وفي ضوء ذلك فعلى المدير أن يرسم لنفسه إستراتيجية تمكنه من إحكام التعامل مع مفاتيح البيئة الخارجية بما فيها من عادات وتقاليد وأعراف تشكل النسيج الثقافي المحيط بالعمل . فالمدير لا يعمل في فراغ ولا يتعامل فقط مع البيئة الداخلية ، وإنما مهارته تكمن في قدرته على التفاعل والتعامل مع المؤسسات الحكومية وغيرها من الاتحادات والجمعيات الأخرى . وإن الوعي والإدراك في هذا المجال يعد شرطا أساسيا من شروط نجاح التطبيق الإداري .

وأن لكل مجتمع إطاره الثقافي أو الحضاري، ويشمل هذا الإطار الثقافي أو الحضاري القيم والمعتقدات والأهداف والتقاليد السائدة في مجتمع معين وأوضاع هذا المجتمع والتدريب ودرجة التصنيع والأفكار والمفاهيم العقائدية ودرجة الاستقرار السياسي وغير ذلك من الظروف التي تسود في المجتمع والتي تؤثر بالضرورة على السلوك الإداري في هذا المجتمع .

وإن ديناميكية الإدارة تتطلب كشرط أساسي الوعي بهذه الأطر والتفاعل معها ومحاولة التكيف معها وصولا إلى الأهداف المنشودة . كما وأن الإدارة فن يتطلب أن يكون للمدير مهارة خاصة في التكيف والتفاعل وأن يكون له ذهنا متقدا وقابلية فذة على استقطاب المتغيرات والتكهن بها في محاولة لتطويعها لصالح العمل وأهدافه (العلاق، 1999 : ص 42) .أما مدير المدرسة فهناك عدد من العوامل التي تؤثر في عمله ووظيفته ، **وقد يكون هذا التأثير ذا أثر إيجابي أو يكون ذا أثر سلبي ومن أهم هذه العوامل ما يأتي :**

1 - طبيعة النظام السياسي المتبع في البلد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح من لامركزية واستقلال السلطات الحكم المحلي .

2 - التطور والتقدم العلمي والمعرفي والثقافي والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية .

3 - طبيعة التعليم الذي تقدمه المدرسة، ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قربها أو بعدها من مكان السلطة المركزية .

4 - القيم والمفاهيم الخلقية السائدة في المجتمع .

5 - مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية، ومدى ما يملكه المسئولون في الأجهزة المركزية التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للاشتراك في مسؤولية إدارة التعليم .

6 - مدى ما تمارسه الإدارة التربوية المركزية من سلطات لمتابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مدراء المدارس التابعة لها .

7 - مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة .

8 - مدى ما يملكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية (ألعبيدي، 2004 : ص 53، 54) .

وحتى يكون مدير المدرسة مطورا لعمله باتجاهات إدارية حديثة عليه أن يستوعب كل هذه العوامل المؤثرة في عمله وان يعزز الإيجابي منها ويعمل على تلافي المؤثرات السلبية ويدفع بعمله الإداري بالاتجاه الحديث المتطور لمدرسته . وفي كل الأحوال يبقى مدير المدرسة هو المسئول الأول عن حسن سير العمل في المدرسة، ولهذا يتوجب عليه أن يقوم بمهامه كاملة، لأن دوره القيادي يحتم عليه القيام بواجباته الإدارية إضافة إلى قيامه بالواجبات الفنية التي لا تقل أهمية عن واجباته الإدارية .



مدير المدرسة المأمول

مقدمـــــة :

لا شك أن المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تهتم بتأديب وتهذيب الشباب، وتتولى رعاية وتوجيه النشء، علماً بأن القائم عليها والمدبر لشؤونها والمخطط لأهدافها هو مدير المدرسة الذي يعتبر مدرساً متميزاً وأباً حنوناً وموجهاً نافعاً يطئ السبيل لمن حوله ويرعى طلبته ويوجه الاهتمام وينظم المسار الصحيح للمدرسة .

لذا فإن كل النظريات التربوية تجمع على أهمية عمله ومسئوليته كرائد وقائد تربوي فذ من رواد التربية والتعليم، بل هو أهمهم وأعظمهم مسؤولية وأكبرهم تبعية على الإطلاق .

وتؤكد كثير من الدراسات على دور المدير كقائد تربوي، فقد قدم سلاتي SLATEE 1994 نظرية لتطوير المدرسة، وأظهرت كيفية إمكانية المدير في تطبيقها، وتوصلت دراسته هولي HOYLE 1994 إلى أن مدير المدرسة لكي يكون قائداً ديمقراطياً ناجحاً فينبغي أن يتحلى بالصبر والتسامح والاحترام لأنها الأركان الأساسية للديمقراطية، بينما توصلت دراسة العاجز، 1998 إلى أن النمط القيادي لدى مديري المدارس في محافظات غزه يغلب الجانب الوظيفي فيه على الجانب الإنساني .

سمات مدير المدرسة :

مما لا شك فيه أن الإدارة المدرسية سمات تتطلب خاصة لمن يقوم بها ؛ نظراً لأن مدير المدرسة هو القائد في مدرسته، **ومن أبرز سمات مدير المدرسة الناجح ما يأتي :**

1- أن تكون شخصية مدير المدرسة قيادية و جذابة ليستقطب إليه العاملين ولا ينفرهم .

2- أن يكون في مستوى علمي مناسب للمرحلة التعليمية التي يعمل بها .

3- أن يكون لديه الخبرة الواسعة في مجال التدريس بحيث تمكنه من متابعة و توجيه المعلمين العاملين معه في المدرسة .

4- أن يكون متعاوناً مع جميع العاملين بالمدرسة يتجنب التحيز لمجموعة دون أخرى " الشللية " .

5- أن يكون متفهماً لأهداف المرحلة التي يعمل بها حتى يستطيع تحقيق تلك الأهداف .

6- أن يكون متفهماً للأهداف السلوكية لتدريس كل مادة حتى يستطيع متابعتها و توجيه القائمين بتدريسها بما يحقق تلك الأهداف .

7- أن يكون متابعاً للتطورات الحديثة متفهماً للتعليمات الصادرة من قبل إدارة التربية و التعليم .

ويمكن تحديد أهم الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة فيما يأتي :

أ – **الصفات الشخصية** : و تتمثل فيما يلي :

1- الذكاء و الثقافة و سعة الاطلاع .

2- الحلم و الأناة و حسن التصرف .

3- سرعة البديهة و اللباقة في الحديث .

4- تقدير المسؤولية .

5- بعد النظر و الرؤية الواضحة للأحداث .

6- قوة الشخصية و قدرتها على فرض احترامها وتقديرها .

ب – الصفات التربوية :

1- العطف و الرحمة و التعامل الأبوي مع التلاميذ .

2- صدق الانتماء للمجال التربوي، و الاعتزاز به و التمسك بأخلاقياته و قيمه .

3- احترام العاملين في المدرسة و مد جسور العلاقات الإنسانية معهم بما يناسبهم سواء كانوا معلمين، أو مستخدمين أو طلبة و أولياء أمور .

ج – الصفات النفسية :

1- اعتدال المزاج و ثبات الشخصية و عدم تقلبها .

2- القدرة على التعامل مع المتغيرات و المستجدات .

3- القدرة على تقبل نجاحات الآخرين و تدعيمها .

4- الثقة بالنفس و عدم التعنت و التصلب في الرأي .

5- امتلاك الشجاعة على اتخاذ القرار .

د – الصفات الفنية و الإدارية :

1 – الإلمام الكافي بالعملية التربوية و متطلباتها بما يكفل له النجاح .

2- معرفة مقومات اتخاذ القرار و الآثار المترتبة عليه .

3- تنظيم و تنسيق العمل داخل المدرسة بصورة تحقق أهدافه .

4- القدرة على قيادة المجموعة بالطرق الملائمة لقيادتها بما يحقق الأهداف المنشودة .

5- التعامل الواعي مع نظم العمل اليومية و تطويرها و تحسينها حتى تصل للمستوى الأمثل .

6- معرفة اللوائح و الأنظمة التي تحكم العمل، و تحديد مجالات التجديد والابتكار بما لا يتعارض مع التعليمات .

7- الإحاطة التامة بظروف العاملين معه من المعلمين و الوقوف على ظروف الطلاب، و تكوين خلفية عن المجتمع المحيط بالمدرسة، و التعامل معه على ضوء هذه الخلفية .

الصفات المهنية:

وتتمثل في الآتي :

1- تقدير مهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.

2- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.

3- الإلمام الكافي بكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.

4- القدرة على تنسيق مهمة العاملين في المدرسة.

5- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءه.

الإلمام بالنواحي المالية والإدارية.

مهام و مسؤوليات مدير المدرسة :

لا يفوتنا في هذا الصدد أنّ نذكر بأن مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته، و هو المشرف على جميع شؤونها التربوية و التعليمية و الإدارية و الاجتماعية .

(1) الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.

(2) تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.

(3) متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام مثل: (المصلى، والمعامل، والمختبرات، ومركز مصادر التعلم، والمقصف المدرسي، وقاعات النشاط، والأفنية، والملاعب، وأجهزة التكييف، وتبريد المياه وغيرها)، وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها.

(4) اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد، وإعداد خطط العمل في المدرسة وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة، وتشكيل

المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

(5) الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول، والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركاتهم.

(6) تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد لما يضعه من تقديرات.

(7) الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية، واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها وتقويم آثارها على أدائه، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.

(8) التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.

(9) تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

(10) توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم ومواصلة إشعارهم بملاحظات المدرسة

ومرئياتها حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبناؤهم من مشكلات.

(11) تفعيل المجالس المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية وضمان قيام كل فرد بمسؤولياته على الوجه المطلوب مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه.

(12) المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه إدارة التربية والتعليم أو المشرف التربوي المختص.

(13) إطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.

(14) الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد والاهتمام بها، ومتابعة برامج النشاط وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.

(15) الإشراف على مقصف المدرسة و تقويمه، والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله، ومدى توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته.

(16) الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة، ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك.

(17) الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي، والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته، والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه.

(18) تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها، والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته والمبادرة في إبلاغ إدارة التربية والتعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها.

(19) المبادرة في الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها.

(20) تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التربية والتعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرئيات تهدف إلى تطوير العمل في المدرسة بصفة خاصة، وفي المدارس الأخرى وفي التربية و التعليم بوجه عام.

(21) تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة مثل : تمكينه من المشاركة في زيارة المعلمين ومتابعة أدائهم، و رئاسة بعض اللجان وغير ذلك.

(22) القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص حسب الأنظمة.

(23) أية أعمال أخرى تسندها إليه إدارة التربية والتعليم مما تقتضيه طبيعة العمل التعليمي.

المهارات اللازمة لمدير المدرسة :

المقصود بالمهارة هو : أداء العمل بسرعة ودقة، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية وليست موروثة، أي إن الإنسان يكتسبها بالخبرة والممارسة والتدريب عليها، وتنمو أيضا من خلال الخبرة والممارسة والتدريب.

1- المهارات التصورية:

يقصد بها : مدى كفاءة الفرد على ابتكار الأفكار، والشعور بالمشكلات، والتوصل إلى حلول لها، وتحليل المواقف إلى مكوناتها، واستنباط النتائج المحتملة، وربط الأسباب بالمسببات.

والقيادة التربوية ذات الكفاءة هي التي تحتفظ في ذهنها دائما بالصورة الكلية، لا الجزئية للتربية، وارتباط النظام التعليمي بالمجتمع ككل، وتساعد هذه المهارة القائد التربوي في تخطيط العمل، وتنظيمه، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وتوقعه للأمور المستقبلية، ويمكن أن تكتسب القيادة الإدارية هذه المهارة من خلال الحلقات الدراسية.

2- المهارات الفنية:

يقصد بها : مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المعلقة بالعمل.

والمهارات الفنية تتطلب قدرا معينا من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهناك العديد من

الواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة وتتطلب مثل هذا النوع من المهارات، ومنها : تخطيط العملية التعليمية، وضع نظام جيد للاتصال تفويض السلطة وتوزيع الواجبات والمهام.

وتنمية هذه المهارات يعتمد على قناعة القائد بمبدأ التعليم الذاتي، فيحرص على تنمية معرفته الإدارية باستمرار، ويطلع على كل جديد في ميدان الإدارة، كذلك ينبغي على السلطات التعليمية إعداد دورات تدريبية تهدف إلى إكساب مثل هذه المهارات.

3- المهارات الإنسانية.

يقصد بها : قدرة الفرد على التعامل مع الغير بنجاح، وتكوين بناء متماسك ومتكامل، ومتعاون من العاملين بقصد زيادة إنتاجهم في مجال العمل.

وتبنى المهارات الإنسانية على :

1- احترام الشخصية الإنسانية، ودفعها إلى العمل.

2- استخدام أسلوب الترغيب والاستمالة في التعامل مع العاملين لا أسلوب القهر والإرهاب.

3- بناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة.

ولكي تتوفر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه، ودوافعهم، وحاجاتهم الإنسانية، وكيفية إشباعها .

وهذه المهارات وإن كانت مهمة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كبيرة من البشر، ومتنوعة في نفس الوقت، فتشمل المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور .

ويمكن للقائد اكتساب هذه المهارة من خلال إطلاعه على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، وإلمامه بطبيعة العلاقة بين التربية والمجتمع ،ووعيه بالفروق الفردية بين الأفراد، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وأن يلم بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية .

واجبات مدير المدرسة

أولا : الوجبات ذات الطابع الإداري:

هذه الواجبات تتعلق بالأعمال المكتبية، وتهتم بالشكل التنظيمي للعمل الإداري، وتساعد في خدمة الواجبات الفنية، وتتبلور في الآتي:

1- ما يتعلق بشئون الطلبة وقبولهم، وتوزيعهم على الفصول.

2- توزيع الكتب الدراسية.

3- البناء المدرسي والتسهيلات المدرسية.

4- حصر احتياجات المدرسة من القوى البشرية والمادية.

5- الاتصال بالمسؤولين بشأن ما يتعلق بالمدرسة.

6- العناية بالمكتبة، والتأكد من توافر وسائل السلامة.

ثانيا : الواجبات ذات الطابع الفني:

وتتعلق بتحسين العملية التعليمية، وتتمثل قمة عمل مدير المدرسة في الإشراف، والمتابعة، والتقويم، وتشمل:

1- الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم

2- رعاية الطلاب، وتطوير المناهج.

3- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد .

4- الإشراف على الاختبار.

5- حضور الاجتماعات.

6- التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين.

7- وضع التقارير ورفعها إلى السلطات التعليمية .

ثالثا : الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة (المجتمع المحلي)

1- وضع خطط برامج العلاقات بين المدرسة والبيئة والإشراف عليها.

2- مقابلة أولياء أمور الطلاب، ومتابعة مشكلات أبنائهم، واقتراح الحلول المناسبة.

3- القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة وبين البيئة المحلية بما فيها من هيئات ومنظمات.

وجدير بالذكر أن الواجبات الإدارية تشغل عادة معظم وقت رجل الإدارة، ومن الشكاوي الشائعة بين العاملين في الإدارة أن

معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية، وأنهم لا يجدون الوقت الكافي للقيام بالأعمال الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التعليمية بمختلف جوانبها.

ولا نريد أن نبرح هذا المكان دون أنْ نشير إلى جانبٍ مهمٍّ وهو أنه من العاملين في الإدارة المدرسية من يتصور خطأ أن مسئوليته الكبرى تكمن في تصريف العمل الإداري، وأن العمل الفني يأتي في المرحلة الثانية، وهذا تصور غير صحيح، يضع الأمور في غير نصابها، ذلك أن لب العملية يتعلق بالجانب الفني في ضوء مساعدة الجانب الإداري.

مفاهيم خاطئة لدى مدير المدرسة.

يصادف مدير المدرسة ظروفا صعبة في عمله إذا كان ممن يتمسكون ببعض المفاهيم الخاطئة في الإدارة مثل:

1- اعتقاده أن مجرد التعيين في وظيفة مدير المدرسة يعطيه الحق في قيادة أعضاء هيئة التدريس، فالقيادة أمر يكتسب، ولا يصاحب الوظيفة بطريقة أولية.

2- اعتقاده أن أعضاء هيئة المدرسة يجب أن يتلاءموا مع مدير المدرسة.

3- اعتقاده أن الولاء للأشخاص وليس للآباء والأفكار، فمفهوم الولاء على أنه الموافقة على كل ما يقوله أو يفعله مدير المدرسة في كل المسائل والمواقف يضعف في النهاية من

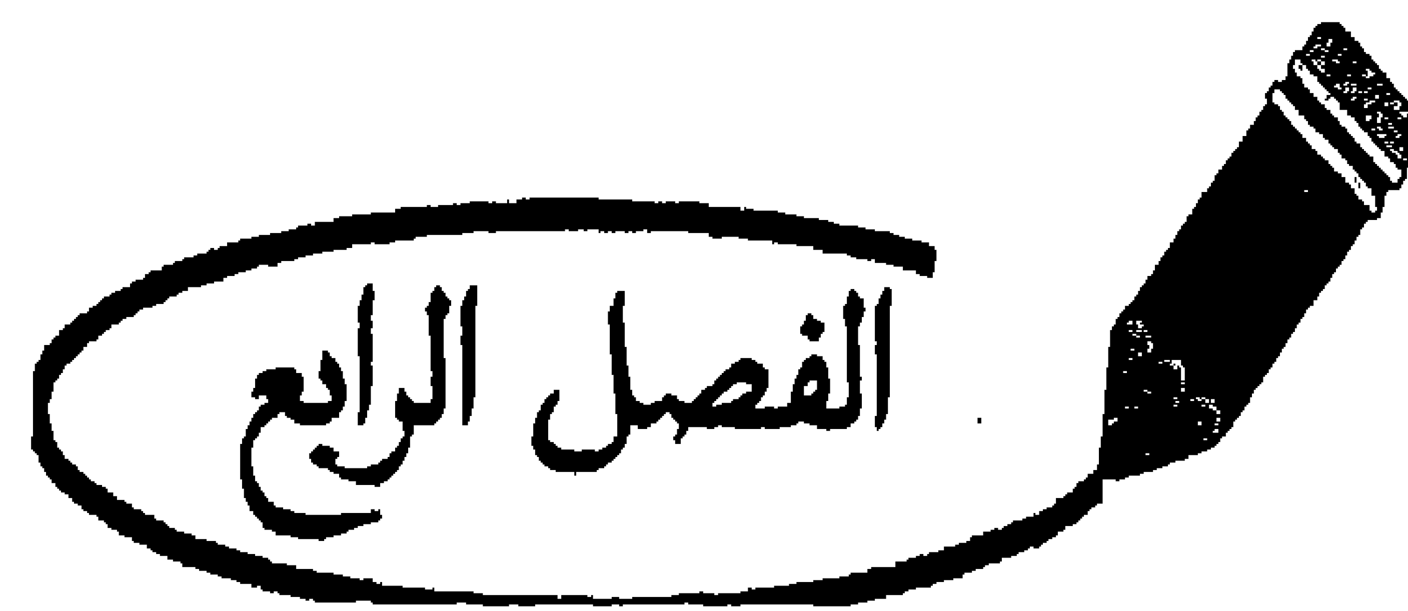
ثقة المدير بنفسه، وثقة أعضاء المدرسة فيه، كما يؤدي إلى تفكك هذه الهيئة.

4- اعتقاده أن ما يحسه الآخرون أمر غير هام.

5- اعتقاده أنه يمكنه أن ينفرد باتخاذ القرارات.

6- اعتقاده أن يمكن إبقاء برنامج المدرسة على ما هو عليه دون تغيير.

اعتقاده أن يمكن إجبار هيئة المدرسة على اتباع النظام الديموقراطي بوسائل أوتوقراطية.



الكفايات الأساسية لمدير المدرسة

الكفاية الأولى: السمات الشخصية

1- يتحلى بالسلوك الإسلامي قدوة حسنة في القول والعمل.

2- يمتلك اتجاهات إيجابية نحو المهنة.

3- يتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمدرسة.

4- يشعر بالمسؤولية تجاه عمله.

5- يتصف بقدر مناسب من الذكاء.

يتمتع بصحة نفسية جيدة .

الكفاية الثانية: القيادة

1- يلم بغاية التعليم في المملكة وأهدافه في مراحل التعليم العام.

2- يمتلك رؤية تربوية مستقبلية لمهمة المدرسة.

3- يستقصي مكونات ثقافة المدرسة وطموحات أعضائها.

4- يلم بالاتجاهات التربوية الحديثة ومستجداتها في تحقيق مهمة المدرسة.

5- يرصد الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المؤثرة في أداء رسالة المدرسة.

6- يؤثر في ثقافة المدرسة ويطورها من خلال التخطيط العلمي في إطار سياسة التعليم.

7- ينشر ثقافة المدرسة للآخرين من أفراد المجتمع المدرسي.

8- يشرك منسوبي المدرسة في تحديد ثقافتها.

9- يعي أن نظام المدرسة أحد مكونات أنظمة المجتمع المحلي.

10- يشجع الابتكار والتجديد والتطوير في المدرسة.

11- يوظف مهارات القيادة لدى الطلاب ومنسوبي المدرسة في التخطيط عملية التطوير.

12- يتعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل المجتمع المدرسي.

الكفاية الثالثة: جمع المعلومات

1- يدرك أهمية جمع المعلومات والبيانات بصفة مستمرة.

2- يدرك علاقة عملية جمع المعلومات بتطوير الممارسات المهنية لمنسوبي المدرسة.

3- يحدد احتياجات عملية تطوير أداء المدرسة من المعلومات والبيانات.

4- يحدد مصادر المعلومات والبيانات.

5- يجمع المعلومات والبيانات بوسائل مختلفة.

6- يقدر مدى كفاية المعلومات والبيانات لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

7- يحلل المعلومات والبيانات باستخدام الوسائل المناسبة.

8- يلخص المعلومات والبيانات ونتائجها ويعرضها كتابياً وشفهياً.

الكفاية الرابعة: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

1- يدرك أهمية تحليل المشكلات على أنها خطوة رئيسة في طريقة حلها.

2- يحلل مشكلات المدرسة بطريقة منظمة ومنطقية.

3- يصنف المشكلات وفقاً لأنواعها.

4- يصنف العلاقة بين صياغة المشكلة وطريقة حلها.

5- يحدد المعوقات وعوامل التعامل معها.

6- يحدد العلاقة بين الفرضيات وحل المشكلات.

7- يربط العلاقة بين نتيجة تحليل المعلومات وحل المشكلة.

8- يدرك مهارات التفكير والاستعداد العقلي التي تسهم في اتخاذ القرار.

9- يوظف نتائج عملية اتخاذ القرارات في تطوير أحكام لمواقف مشابهة.

10- يوظف مبادئ الشورى في عملية اتخاذ القرارات.

11- يتخذ قرارات مناسبة عن مشكلات مدرسية حقيقية ومحتملة.

الكفاية الخامسة: التخطيط

1- يترجم رؤية المدرسة إلى خطة استراتيجية بالتعاون مع منسوبي المدرسة وأولياء الأمور.

2- يحدد أولويات أهداف الخطط التنفيذية المدرسية.

3- يبني خططاً تنفيذية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية بالتعاون مع منسوبي المدرسة.

4- يحدد أدوار منسوبي المدرسة في تنفيذ الخطط ومتابعتها.

5- يحدد الإمكانات البشرية والمادية المتاحة لتنفيذ الخطط المدرسية.

6- يوظف التقنيات في تنفيذ خطط المدرسة.

7- يعمل بروح الفريق مع المعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع لتنفيذ خطط المدرسة.

8- يعد ضوابط وإجراءات تسهل تنفيذ الخطط ومتابعتها.

9- يطور نماذج لإشراك المعلمين وأولياء الأمور في تخطيط أنشطة المدرسة وتنفيذها.

10- يطبق مبادئ إدارة الوقت في تحقيق أهداف الخطط المدرسية.

الكفاية السادسة: تطوير المنهج

1- يدرك دور مدير المدرسة في تطوير المنهج وتطبيقه.

2- يدرك مفهوم المنهج الشامل .

3- يلم بالمؤثرات الأساسية في المنهج.

4- يربط تطوير المنهج بالأهداف التدريسية.

5- يدرك الاتجاهات الحديثة في تطوير المنهج في المملكة والأسس المبنية عليها.

6- يحدد ميزات التقويم الكمي والنوعي في قياس نتائج تنفيذ المنهج.

7- يفهم العلاقة بين المنهج المكتوب والمنهج المدرس والمنهج المختبر.

8- يحفز على استخدام التقنية وأنظمة المعلومات لإثراء المنهج.

الكفاية السابعة: التعليم والتعلم

1- يلم بمستويات الأهداف التعليمية.

2- يميز بين ممارسات ومهارات التدريس الفاعلة وغير الفاعلة.

3- يساعد المعلمين في توظيف التغذية الراجعة لتطوير الممارسات التدريسية.

4- يحدد استراتيجيات التدريس التي تتفق مع تنوع أساليب تعلم الطلاب.

5- يلم بالعلاقة بين الأهداف التدريسية واستراتيجيات التدريس.

6- يلم بطرائق التدريس الحديثة ومواطن قوتها ونقاط ضعفها.

7- يوظف تقنيات الإشراف التربوي المتنوعة في تطوير قدرات المعلمين.

الكفاية الثامنة: النمو المهني

1- يحدد مواصفات برامج النمو المهني ووظائفها الأساسية في ضوء الاحتياجات الفعلية لمنسوبي المدرسة .

2- يحلل برامج النمو المهني وينقدها في ضوء وظائفها الأساسية .

3- يحدد احتياجات المعلمين والطلاب والمدرسة.

4- يوظف نتائج تحديد الاحتياجات في تطوير برامج النمو المهني.

5- يدرك مصادر النمو المهني المختلفة التي تسهم في تطوير أدائه.

الكفاية التاسعة: تطوير نمو الطلاب وإرشادهم

1- يبين مسؤوليات الطلاب مع مراعاة خصائص مراحل نموهم ومستوياتهم العمرية.

2- يستند إلى المبادئ الأساسية لنمو الطلاب في فحص محتويات الكتب المدرسية.

3- يسهم مع منسوبي المدرسة في استقصاء المشكلات السلوكية والتعليمية ووضع الخطط العملية لمعالجتها.

4- يدرك دور المرشد الطلابي الحقيقي في العملية التربوية.

5- ينمي العلاقات التعاونية بين المرشد الطلابي وبين المعلمين والطلاب.

6- يسهم في حل مشكلات الطلاب بالتعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة.

7- يفعّل أنشطة الطلاب التي يمكن أن يؤديها الطلاب كمجموعات.

8- يصف أنشطة الطلاب التي تسهم في تطوير قدرات الطلاب المختلفة.

9- يوصف عمل المسؤول عن تصميم الأنشطة الطلابية.

10- يدرك العلاقة بين أنشطة الطلاب والبرامج التعليمية.

الكفاية العاشرة : التقويم التربوي

1- يقوّم نوعية الأفكار والمعلومات ويحكم على أهميتها.

2- يدرك أهمية تكامل المعلومات والأفكار بطريقة تسهل عمليتي التحليل والتقويم.

3- يتخذ القرارات بموضوعية بعيداً عن الذاتية والتحيز ويتابع تنفيذها.

4- يراعي أخلاقيات المهنة عند تقديم القرارات.

5- يسهم مع المعلمين في عملية تقويم المنهج.

6- يوظف نتائج تقويم المنهج في تطوير أداء الطلاب.

7- يتعاون مع منسوبي المدرسة في إجراء تقويم شامل للخطط الاستراتيجية والتنفيذية وكفاءة المصادر في ضوء تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.

8- يحدد طرائق الملاحظة المناسبة داخل غرفة الصف.

9- يدرك علاقة النمو المهني بالإشراف التربوي، وبتقويم أعضاء المدرسة، وبتطوير الممارسات التدريسية.

10- يسهم في تطوير معايير تقويم أنشطة الطلاب.

الكفاية الحادية عشرة : الاتصال والعلاقات الإنسانية

1- يوظف مهارات ملاحظة الآخرين لتطوير أسلوب التعامل.

2- يختار الموقع والوقت والقنوات المناسبة للاتصالات المقصودة.

3- يجيد إدارة الحوار.

4- يقدر إنجازات منسوبي المدرسة ومساهمتهم المهنية.

5- يدرك عناصر نماذج الاتصال.

6- يحدد السلوكيات الفاعلة وغير الفاعلة في الاتصال غير المكتوب.

7- يجيد استخدام اللغة العربية في تقديم أفكاره.

8- يوظف مهارات الاستماع المناسبة.

9- يمتلك مهارات العرض للمجموعات الصغيرة والكبيرة.

10- يعتني بعملية تنظيم اللقاءات والاجتماعات زمانياً ومكانياً.

11- يجيد مراحل كتابة التقارير والخطابات.

12- يصمم نماذج للتقارير والخطابات ويحدد أهدافها.

13- يستخدم تقنية الحاسب الآلي لدعم مهارات الاتصال الكتابي وتطويرها.

14- يطور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

15- يستخدم وسائل الاتصال المناسبة للتأثير على اتجاهات أفراد المجتمع المحلي.

16- يرفع مستوى وعي منسوبي المدرسة بمشكلات المجتمع وقضاياه.

17- يحدد استراتيجيات توافق الرسالة مع الفئات المستهدفة.

18- يصمم برامج لتعريف أفراد المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة.

الكفاية الثانية عشرة: الأنظمة واللوائح المدرسية

1- يدرك أنظمة الخدمة المدنية المرتبطة بمنسوبي المدرسة.

2- يدرك اللوائح والقرارات والتعليمات المنظمة لحقوق المعلمين وواجباتهم.

3- يدرك التعليمات واللوائح المدرسية المنظمة لحقوق الطلاب وواجباتهم.

4- يدرك التعليمات واللوائح المدرسية المنظمة للاختبارات والنتائج.

5- يقترح الوسائل المناسبة لتقويم اللوائح المدرسية وتطويرها.

الكفاية الثالثة عشرة: الإدارة المالية

1- يخطط مع منسوبي المدرسة لتنمية الموارد المالية.

2- يطور ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة.

3- يطبق اللوائح والتعليمات المنظمة للشؤون المالية.

الكفاية الرابعة عشرة : سلامة البيئة المدرسية

1- يطبق أساليب السلامة التي تجعل محتويات المدرسة آمنة وتعمل بكفاءة وفاعلية.

2- يطور أساليب السلامة للحفاظ على الطلاب وأعضاء المدرسة ولتلافي المخاطر المحتملة.

3- يخطط للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة.

4- يتعاون مع الجهات الحكومية ذات الصلة للحفاظ على سلامة المدرسة.



فلسفة التربية ودورها في عمل مدير المدرسة

1 - دور الفلسفة في عمل مدير المدرسة وحاجته إليها :

تعد الفلسفة مجموعة من المعتقدات والقيم على مستوى عال يدين بها الفرد أو المجتمع وتضبط سلوكه وتوجهه، وكل فرد له قيمه وآراؤه ومعتقداته التي يعيش عليها، يصدر عنها سلوكه وتصرفاته، ويضم النظام الفلسفي آراء ومعتقدات مستقاة من التاريخ الإنساني الماضي ومستوحاة من حاضره، بما يضم من مشكلات وظواهر يعيشها ويحاول حلها وتفسيرها وبما يضم من طموح وتطلعات بالإضافة إلى المعتقدات الخاصة بالإنسان ومركزه في هذا الكون، وكذلك تتأثر الفلسفة بحقائق العلوم الطبيعية وإنجازاتها (الشافعي، 1978 : ص322)

من هذا المنطلق، يتأكد لنا جميعًا بأنَّ مدير المدرسة هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة . أي بمعنى آخر أن مدير المدرسة بوصفه قائد تربوي يجب أن تتوفر فيه الصفات القيادية التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة .

في ضوء ما سبق يمكن القول أن السيادة المهنية للإدارة، وازدياد الحاجة إلى عمليات تنمية الكفاءات الإدارية تولد حاجة أخرى تمثل حالة من الاضطرار تتعلق بالإكثار من مؤسسات

التدريب الإداري الذي يتجه إلى خلق وتوليد الإداريين بمهارات عالية ومن مختلف المستويات بما في ذلك مديري المدارس والقائمين على عملية إدارة التربية والتعليم .لأن المهارة الإدارية لا تعني فقط دراسة وفهم العلوم الإدارية والإطلاع على آراء وأفكار المدارس الفكرية في الإدارة، ومعرفة العملية الإدارية ومراحل اتخاذ القرار فقط، وإنما تعني بالإضافة إلى ذلك الكفاءة في استخدام هذه الأفكار والمبادئ والأساليب في الواقع العملي وضمن ظروف البيئة التي تعمل فيها المنظمة (البياع، 1985 : ص38) .

ولمّا كان ذلك كذلك ، وفي ظل المفهوم الحديث للإدارة المدرسية، فان الاتجاه السائد يؤكد أن المدير قائد تربوي يتولى عمليات الإشراف على المعلمين وحفزهم، والإشراف على البرنامج التعليمي وتطويره وتطوير مناهجه، وإدخال تحسينات على طرق التدريس وأساليبه، وإعطاء المعلمين الفرصة لتكييف المواد مع المتطلبات الفردية والمشاركة في عملية التدريس الصفي (السفاسفة، 2005 : ص 177).

وحتى يأخذ مدير المدرسة دوره المناسب في قيادة العملية الإدارية يجب عليه أن يعرف إلى أين هو ذاهب وكيف سيذهب ؟ ولا يتم ذلك إلا ببناء فلسفة أو مجموعة من المبادئ التي تحكم وتؤثر في كل مجالات التربية، فبناء هذه الفلسفة وتنميتها هو الخطوة الأولى في بناء نظريته التي سيسير عليها والتي سوف تؤثر في عمله وسلوكه، والخطوة الثانية أن يبني السياسات الضرورية لإدارة مدرسته والإشراف عليها في إطار الفلسفة العامة للمجتمع الذي

يعيش فيه، والخطوة الثالثة هو عمل وتطوير الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السياسات .

وحتى يتفعل العمل الإداري لمدير المدرسة فان الفلسفة الواجب توفرها لديه يجب أن تكون فعالة ومقبولة ومتناسقة ومبنية على التطبيقات التربوية المعاصرة فالهدف يجب أن يكون واضحا ومحددا ومتفقا عليه، الأمر الذي يعني أن الآخرين والمدرسين يجب أن يكون لهم نصيب في تشكيل تلك الفلسفة والعمل على هديها وأبعادها .

ولا نريد أن نبرح هذا المكان دون أنْ نشير إلى جانبٍ مهمٌ وهو أن هناك وجهان أو شكلان للفلسفة التي يعتنقها مدير المدرسة، واحد يخص البرنامج الدراسي والآخر يخص الإدارة التربوية، وهذان الوجهان يجب أن يكونا متطابقين ومتلائمين مع بعضهما، فمثلا مدير المدرسة الأوتوقراطي لا يستطيع العمل جيدا مع مدرسين يحاولون التدريس ديمقراطيا، وهكذا فانه عندما يكون ديمقراطي لا يمكنه أن يعمل مع مدرسين يحاولون التدريس أوتوقراطيا أو تسلطيا . وعليه فإن الفلسفة التي يختارها أو يعتنقها مدير المدرسة يجب أن تكون قابلة للتطبيق على أرض الواقع وأن تمدنا بالطريقة والسبب، والوقت والكيفية التي تطبق بها بيسر وسهولة .

وحتى يستوضح الأمر لمدير المدرسة و يستنير الطريق أمامه لابد أن تكون بعض التساؤلات حاضرة أمامه كي يكون على

دراية بالكيفية التي سيدير بها مدرسته وفق توجهات حديثة ترى في استلهام الجوانب الفلسفية شيء من الضرورة لابد منها في عمله الإداري . وإن هذه التساؤلات يمكن إجمالها بما يأتي :

1 - كيف سيدير مدرسته وعلى أي قاعدة سيقوم بذلك ؟

2 - كيف سيقابل المشاكل السلوكية التي تظهر في المدرسة ؟

3 - ما الطريقة التي تستعمل في إعلام الآباء عن تقدم أبنائهم ؟

4 - ما نوع برامج التدريب التي سيقوم بها أثناء الخدمة ؟

5 - ما القاعدة التي سيسير عليها في توزيع الفصول على المدرسين؟

6 - ما طريقة توزيع الطلاب على الفصول ؟

7 - ما نوع تنظيم الفصل اللازم تطويره وتحسينه ؟

8 - ما نوع العلاقة التي ستكون بين المدير والمدرسين ؟

وعندما يجيب مدير المدرسة على هذه الأسئلة فسيجد نفسه قد كون خطا إرشاديا عاما يعكس به فلسفته بوضوح ويساعده على العمل المخطط المنظم لتحقيق هدف المدرسة. (الفيقي، 1994 : ص 30، 31) . حيث أن هذه الأسئلة المتنوعة عندما يضعها مدير المدرسة أمامه ويحللها ويناقشها مع العاملين تسهم بشكل فاعل في عملية وضع الأهداف الإرشادية لإدارة مدرسته والعمل على تحقيقها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال

والمراقبة واعتماد العلاقات الإنسانية وحسن اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة في هذا المجال .

2 - دور فلسفة التربية في عمل مدير المدرسة وحاجته إليها :

إن فلسفة التربية هي جملة منسقة من الآراء والمبادئ والقيم التي توجه النشاط والعمل التربوي كما توجه الفلسفة العامة سلوك الفرد والمجتمع (الشافعي 1978 : ص 322) .

حيث إن لفلسفة التربية دور كبير في عمل مدير المدرسة ، لأنها الميدان الذي تنطلق منه الفعاليات التربوية التي تشكل النظام التربوي والذي يعمل في ظل الخبرة التي تحددها وترسمها له .ولفلسفة التربية وظيفتين رئيسيتين يستفيد منهما كل العاملين في الحقل التربوي ومنهم مدراء المدارس وهاتين الوظيفتين هما :

1- أنها تساعدنا على التفكير في المفاهيم والمشكلات التربوية بصورة واضحة ودقيقة وعميقة ومنتظمة .

2- أنها تساعدنا على تصور التفاعل بين الأهداف والأغراض التربوية والمواقف التربوية المحددة والربط بينها لتوجيه قراراتنا **ويمكن لفلسفة التربية أن توجه النظرية والتطبيق في مجال التربية من خلال الطرق الآتية :**

أ - أنها تضع نتائج فروع المعرفة ذات الصلة الوثيقة بالتربية في نطاق نظرة شاملة إلى الإنسان ونوع التربية الذي يليق له .

ب- أنها توصي بالأهداف والوسائل العامة للعملية التربوية بعد فحصها وتمحيصها .

ج- أنها توضح وتنسق بين المفاهيم التربوية الأساسية التي تجعل للعملية التربوية معنى واضحا .

أما إذا أردنا أن نتعرف بخطوات إجرائية عرض وظيفة فلسفة التربية من قبل فيلسوف التربية فيمكنه أن يقوم بعمل واحد أو أكثر من هذه الأعمال:

أولا : في المجتمع الذي يوجد فيه نظام واحد للتعليم تحكمه نظرية تربوية واحدة يستطيع فيلسوف التربية أن :

أ - يحلل المفاهيم التربوية والمنطق المستخدم في التربية وذلك ليحمل الناس على التفكير فيها بصورة أكثر وضوحا وتحديدا وأكثر منطقية .

ب - يسعى لمساندة نظام التعليم القائم بتقديم حجج وأدلة فلسفية تساند الأهداف الموضوعية والطرق المستخدمة .

ج - ينتقد النظام التعليمي ويحاول إصلاحه في ضوء نظرية معينة للتربية يكون قد توصل إليها .

د - يقوم ببساطة بتعليم الفلسفة والمنطق لمربي المستقبل ومدراء المدارس والآباء على أمل أن يقوموا بتطبيقها على المسائل التربوية .

ثانيا : في المجتمع الديمقراطي الذي تقوم فيه التربية ونظام التعليم على نوع من التوازن بين الآراء المتضارية، فإن فيلسوف التربية يمكنه أن يقوم بما يأتي :

أ - قد يقوم بعمل شيء أو أكثر من الأمور الأربعة التي سبق ذكرها .

ب - قد يأخذ فيلسوف التربية زمام القيادة في صياغة أو تحسين نظرية وسطى للتربية .

ج - قد يقوم فيلسوف التربية بتطوير فلسفة تربوية كاملة له . وقد يقوم بتطبيقها في مدرسة تجريبية خاصة كما فعل جون دوي.

ثالثا : أما في المجتمعات التي شهدت ميلاد ثورة اجتماعية قد يقوم الفيلسوف بتقديم متكاملة لنظام التعليم، وقد تكون هذه الفلسفة في إطار أيديولوجي عامة توجه المجتمع الجديد (مرسي، 1993 : ص 35 - 37) .

هكذا، فإن هذا الدور وهذا الجهد الذي يقوم به فيلسوف التربية يجب أن يكون مدير المدرسة مطلعا عليه وله رأي فيه و ذلك لدوره الكبير في ترجمة هذه الرؤى الفكرية وبمساعدة العاملين الآخرين إلى براج عمل يتحقق من خلالها ما تصبو إليه هذه الفلسفة التربوية المقررة .

وعلى الرغم من ذلك فإنّه لا مانع من الإشارة المقتضبة إلى أن كثير من مدراء المدارس والمعلمين ينظرون إلى فلسفة التربية على أنها ليست بذي جدوى وقليلة النفع وهكذا بالنسبة إلى النظرية

التربوية أيضا فكلتاهما لا يرتبطان بواقع الحياة العملية اليومية للمدرسة وإدارتها ، والذي يمكن الإشارة إليه في هذا المجال أن هناك ارتباطا بين النظرية والتطبيق فإذا خلت النظرية من مؤشرات التطبيق تصبح مجرد تمرين عقلي . وهذا يعني أنه أصبح لفلسفة التربية قيمة عملية ، وتصبح دراستها ركيزة أساسية في إعداد مدير المدرسة و المعلم لكي يأخذوا دورهم في قيادة أبنائهم الطلبة على أفضل وجه وأتم صورة .

وانطلاقًا من هذا الحقِّ الأصيل فإن هذا الدور الكبير الذي تلعبه فلسفة التربية سواء في مجال النظرية التربوية أو التطبيق العملي لها يدخل أساسا في عمل مدراء المدارس اليوم والذين يتطلعون إلى إدارة وقيادة مدارسهم وفق التوجهات الحديثة التي ترى أن فلسفة التربية هي صمام الأمان لكل عملية تربوية وتعليمية .

هذا ، ويمكن باختصار حَصْر أهم الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها مدير المدرسة من الفلسفة العامة للحياة و الفلسفة التربوية بشكل عام فيمكن إجمالها بما يأتي :

1 - يجد مدير المدرسة تفسيرا وتقييما نقديا بناء للفرضيات الفلسفية الموجودة في المجتمع وعلاقتها بمدرسته . وهذا ما يسهل عليه عمله الإداري ويضعه على الطريق الصحيح في إدارته لمدرسته .

2 - يجد فرضيات تتعلق بمساهمة الفلسفة في زيادة الفهم والتعقل في الممارسات الإدارية واختبارها .

3 - يجد تفسيرا مناسبا لتحليل سلوك المدرسين والتلاميذ والآباء. وإن هذا التفسير سيساعده في دعم قراراته التي يتخذها مع العاملين .

5 - يجد سببا للاندماج في العمليات التربوية التي تنسجم مع سلوكه ومعتقداته. وهذا الاندماج سيخلق لديه رغبة وروحا معنوية عالية ويعزز من موقعه وقيادته للعاملين معه . (الفيقي، 1994 : ص 32)

3 - أهمية التفكير الفلسفي لمدير المدرسة :

إن التفكير الفلسفي لمدير المدرسة بات من الأمور الضرورية له ولأي إداري ولم يعد ترفا فكريا لأنه يجب على مدير المدرسة الناجح أن يتفهم أهمية البعد الفلسفي لممارساته الإدارية والمهنية والعمل على تحسينها وإصلاح الأخطاء التي قد قع فيها في الممارسة العمليّة وإخضاعها للسيطرة العقلية .

أضف إلى ذلك أنَّ ثمّة أمراً مهماً وهوأن الفلسفة لها مردود على مدير المدرسة في تطوير قدرته على الحكم الواضح و التمييز بين السليم وغير السليم، واستخدام العقل والمنطق بدلا من العواطف والانفعالات حتى يكون قادرا على الرؤية الثاقبة البعيدة للتعامل مع السلوك البشري في جماعات المدرسة .

إن الفلسفة العامة أو التربوية أو الإدارية هي القيم الحقيقية الخاصة بكل فرد حيث يعمل كل فرد بنظام قيمي نختلف عن الآخر حسب تفضيله لما يريد وحسب أهدافه التي بضعها لنفسه

وأحيانا تكون هذه القيم عامة يقرها ويعتنقها عامة الناس، وأحيانا أخرى تكون قيما شخصية لكل شخص أو فرد من وجهة نظره يفسر أو يترجم الحياة من خلال تجربته فيها ويحاول جاهدا أن يتحصل على الرضاء النفسي، وهذا يمدنا بتفسير وجود عدة فلسفات مختلفة تقوم على القيم المختلفة وهذه القيم بالتالي تقوم على إدراك مختلفة حيث أن كل فرد يرتبط بالعالم من زاويته الخاصة، وبالتالي بنظر مدير المدرسة .

تعني الفلسفة حب الحكمة - وفي القرآن الكريم - (ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا) والفلسفة ليست الحكمة ذاتها ولكنها حب الحكمة والسعي وراءها، والفيلسوف هو الشخص الذي يحب الحكمة ويسعى وراءها ويتفرغ لها ويكتسب اتجاها إيجابيا نحوها ونحو البحث عن حقائق الأشياء ومحاولة ربط الأسباب بمسبباتها ومحاولة تفسير الخبرات الإنسانية (الفيقي، 1994 : ص 33) .

من هذا المنطلق، يتأكد لنا جميعًا بأنَّ من هذا المنطلق، يتأكد لنا جميعًا بأنَّ الحكمة تتطلب نضجا في النظرة وفكرا ثاقبا وفهما وإدراكا وحسن تصرف لا تستطيعه المعرفة وحدها، والحكمة بهذا المعنى يحتاجها كل مواطن صالح خاصة من كانت له مكانة قيادية أو تربوية أو فكرية، ويأتي على رأس هؤلاء المربون والمعلمون الذين يجب أن يكونوا حكماء إلى أبعد درجات الحكمة، ومدير المدرسة هو الذي يحسن تنمية وإدارة مدرسته

وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها التربوية في جو من المحبة والعلاقات الاجتماعية والإنسانية الصحيحة . (الشيباني، 1983: ص 12 ، 14)

الفلسفة المثالية وفلسفتها التربوية في عمل مدير المدرسة

إن هذه الفلسفة تقوم على أساس أن هناك عالم آخر غير هذا العالم الحسي الذي نعيش فيه ذا طبيعة أزلية خالدة مليء بالقيم والأفكار النظرية كالحق والعدل والجمال ذات الخصائص الثابتة الغير قابلة للتغير وأنها فضائل ومثل قائمة في عالمها الأزلي مستقلة عن الوجود المادي الذي نعيش فيه وهذه المثل والفضائل والأفكار هي الأكثر أهمية للإنسان الذي يجب عليه أن يستهدفها ويسعى إليها .

ولقد ارتبطت الفلسفة المثالية بمنظرها أفلاطون، والتي تنطلق رؤيتها للعمل التربوي من خلال نظرتها المصطبغة بالسمة الروحية والعقلية . فالإنسان في نظرها كائن عقلي والمعرفة كامنة فيه، لذا من واجب التربية هو اعتصار المعرفة من الطالب بدلا من صبها فيه، والأفكار هي ليست مبادئ خارجية بالنسبة للطالب بل هي إمكانات فطرية داخلية نحتاج إلى تنميتها وإخراجها . (Curren , 2003 , p10, 16)

أما واجب التربية فينحصر في السمو على الواقع الزائل والانتصار عليه و أن نربط الفرد بوطنه الحقيقي الروحي - السماوي (عبد الدايم، 1991 : ص47) . والفلسفة المثالية في أبسط معانيها

هي ذلك الموقف الفكري الذي يعلي من شأن الروح والعقل، ويرجع الوجود المحسوس إلى الروح والعقل (الشيباني، 1996 : ص 219) .

ويسير منهاج التربية في الفلسفة المثالية على مبدأ القديم على قدمه، وعدم قابلية المنهاج المثالي على التطور، أي ما توصل إليه الأجداد من تراث ثابت ومطلق، ولهذا تهدف تلك الفلسفة التربوية إلى حشو أدمغة التلاميذ بالمعلومات والحقائق المطلقة الثابتة التي توصل إليها الأجداد، ولا تهتم بتنمية قوى التلاميذ الجسمية والعقلية، وتؤمن بالثواب والعقاب وتعتبر العقاب شيئا واجبا لأنه يدرب ملكة الصبر عند التلاميذ (ناصر، 1989 : ص 72) .

هذا، ومن الجدير ذكره أنَّ التلميذ وفق هذه الفلسفة كائن روحي غايته التعبير عن طبيعته الخاصة ومهمة التربية أن تساعده على ذلك، وعلى إدارة المدرسة أن تعلمه احترام القيم الروحية، واحترام الآخرين . ولكون هذه الفلسفة تعتبر الدولة شخصية أضخم من شخصية الفرد، وهي كيان شخصيات الأفراد وأكثر أهمية من أجزائها، فعلى مدير المدرسة في ضوء ذلك : أن يعلم ويوجه تلاميذه إلى احترام الوطن والمجتمع المحلي، وأن ينمي ويكون لديهم الولاء للمثل العليا .

ومن هنا فإنَّه لا مشاحة في القول بأنَّ مدير المدرسة الذي يؤمن بهذه الفلسفة ويرى أنها ضرورية له في عمله عليه يمكنه أن يستقي ويستلهم منها ما يحتاج إليه في عمله الإداري من خلال ما يأتي :

1- أن يعمل بجد ومثابرة لرفع الروح المعنوية للعاملين معه من المدرسين والطلاب والعاملين الآخرين في المدرسة .

2 - أن يهتم بالأخلاقيات ويعمل على تعميقها وترسيخها في نفوس العاملين معه بدون استثناء .

3 - أن يعمل على رفع الكفاءة التعليمية للطلاب من خلاله ومن خلال المدرسين و بأسلوب مثالي .

4 - الاهتمام ببعض البرامج والبرامج الخاصة والتي يرى أن فيها ضعفا أو نقصا وهو يعمل ذلك لإصلاح الخلل حتى تكون العمليات التعليمية للطلاب مثالية .

5 - يرى أن الغاية القصوى للإنسان هي الكمال في الحق، بناء على شعوره أو معرفته بما هو صحيح وما هو خطأ .

6 - أن يكون متفائلا ويرى الأشياء في الحياة جيدة .

7 - يعمل ويحاول أن تكون مدرسته مثالية .

8 - يؤمن مدير المدرسة المثالي أن المدرسة ذات الكمال أمر ممكن تحقيقه وعليه أن يسعى على وفق ذلك . .

9 - أن يدرك مدير المدرسة المثالي أن الأحسن أو الأجود هو كل ما يتوافق أو يتمشى مع كلمة الله، سواء ما كان يتعلق بالمدرسة أو بالحياة بصفة عامة .

- الفلسفة الواقعية وفلسفتها التربوية في عمل مدير المدرسة

تقوم هذه الفلسفة على أساس الاعتقاد في حقيقة المادة، فالكون ليس خدعة بل أنه يوجد حقا وجوهريا . والأشياء موجودة وجودا مستقلا عن العقل، أي موجودة بحد ذاتها (رحيم وآخرون : ص 45) .

عرفت هذه الفلسفة منذ أرسطو وهو الذي يعتبر أبا للواقعية، ولكنها تطورت على يد العالم الإنكليزي (جون لوك) الذي كان يعتقد أن الإنسان يولد بدون أفكار سابقة، وأن عقله يكون صفحة بيضاء تخط عليه التجربة كل ما تصل إليه من معرفة، لأن كل المعارف موجودة في العالم الفيزيقي (الطبيعي) ويصل إليها الإنسان عن طريق إتباع الأسلوب العلمي والمشاهدات المنطقية، لهذا فان العملية التربوية تتم في أي وقت عن طريق الاستجابة المرسومة للمثيرات المحدودة، كأن يقدم المعلم المثير، ويستجيب التلميذ لذلك المثير، فالإنسان لديه القدرة على التكيف حسب بيئته، ومن هنا كان هدف التربية الأساسي هو إعداد الفرد للتعامل و التفاعل مع الحياة وبهذا تكون التربية ما هي إلا مساعدة الإنسان ليتكيف مع بيئته بشكل سليم وصحيح.

ولا نريد أن نبرح هذا المكان دون أنْ نشير إلى جانبٍ مهمٍّ وهو أنه لكي يتم التكيف الفعال بين الإنسان وبيئته فإن عليه أن يفهم العالم الذي يعيش فيه، وهذا الفهم والمعرفة بالعالم محصورة بحدود العالم الخارجي الواقعي وهذه المعرفة من الممكن اكتشافها وتلقينها للصغار بطريقة منظمة في المدرسة (ناصر، 1989 : ص74).

ولا نخفي سرًّا بأنَّ الفلسفة الواقعية تعترف بوجود مستقل للطبيعة وعالم الأشياء . وتقلل من تأثير الذات واتجاهاتها الشخصية في الحكم على الأشياء . وأنكرت على الذات دعواها في أنها تخلق وجود الأشياء واعترفت بقدرة الذات على معرفة الأشياء . إن نظرة الواقعية الفلسفية هذه تقوم على توزيع المسئولية : مسئولية معرفة الإنسان للعالم . فمنحت للذات وفاعليتها دورا ، ودورا آخر للطبيعة وفاعليتها وعن طريق هذه الفاعلية المزدوجة : الفاعلية الآتية من الذات والفاعلية الآتية من الطبيعة ، تتم معرفة الإنسان للطبيعة (هويدي، 1979 : ص 240) .

وعلى الرغم من ذلك فإنَّه لا مانع من الإشارة المقتضبة إلى أن الواقعيين عموما لا يحطون من قيمة الأفكار ، ولكن يطالبون بأن نثبتها أو نتأكد منها عن طريق التجربة الحسية ، وذلك أن الفكرة والنظرية يجب أن يتطابقا مع الوجود الطبيعي، لذا يجب أن نعلم التلاميذ المناهج والأساليب العلمية و التجريبية كعمليات عقلانية(الفنيش، 1996 : ص 109) .

إن مدير المدرسة الذي يؤمن بهذه الفلسفة ويرى أنها ضرورية له في عمله الإداري عليه أن يستقي ويستلهم منها ما يحتاجه في عمله الإداري من خلال ما يأتي :

1- لقد نظرت فلسفة التربية الواقعية إلى المعرفة على أنها ليست مجرد أفكار في عقول من يلاحظها ، بل هي موجودة في ذاتها وبذاتها ومستقلة عن العقل . فالبحث والاستقصاء العلمي

والتجربة هي أساليب الوصول إلى الحقائق، والمعرفة الإنسانية ما هي إلا انعكاس الواقع على الدماغ، وهنا يبرز دور المعلم في أن يقدم المعرفة بطريقة موضوعية للطالب ويساعده في هذا التوجه مدير المدرسة على اعتبار أن العمل التعليمي والتربوي بين أعضاء هيئة المدرسة يكمل بعضه البعض الآخر .

2 - يعتمد الواقعيون على الواقع أو الحقيقة الملموسة فقط والتي يمكن ملاحظتها من قبل مديري المدارس و يرون أنه من الصعب عليهم إدراك الأشياء غير الملاحظة مثل أخلاقيات المدرسين أو الروح المعنوية مثلا، والتي هي جزء من العملية الإدارية، فمدير المدرسة بحاجة إلى أن يستند على الملاحظات الحقيقية المجردة عند إصدار القرار ويكون بذلك قراره حكيما وجيدا مبنيا على الحقيقة والواقع وهو في سبيل ذلك يعتمد على المعلومات الصحيحة والحقائق الواضحة مثل نتائج التحصيل، نتائج الامتحانات الخاصة، أرقام الميزانية، عدد المسجلين بالمدرسة، أو غيرها من المعلومات التي لا يرتقي إليها الشك أو لا تفسر بطريقتين حتى يصل في النهاية إلى النتائج الصحيحة المتعلقة بعمل المدرسة .

3- يقبل على العموم المعلومات الواقعية التي يمكن ملاحظتها فقط والتي هي الحق والصح الواقعي تقريبا .

4- يدرك أن البيئة المدرسية محكومة بقانون الطبيعة، فالأفضل بالنسبة له اكتشاف الأساسيات والمبادئ الطبيعية التي

تحكم وتؤثر عمله الإداري، فما هو طبيعي ويتماشى مع الطبيعة هو الأفضل وأن الشخص غير الطبيعي يتحاشاه الناس في المعاملات وغيرها .

5 - يدرك أهمية جمع الحقائق المتعلقة بالعملية الإدارية ليكتشف ويعرف الأمور والأسباب الطبيعية للمتغيرات المتصلة بإدارة مدرسته وينمي خبرته ليصل إلى ما هو أفضل في إدارته(الفيقي، 1994 : ص 37) .

6 - يعمل مدير المدرسة الواقعي على توجيه المدرسين للعب الأدوار المناسبة في إيصال المعرفة المكتشفة لطلبة مدرسته .

7 - أن على مدير المدرسة الواقعي أن يوجه المرشد المختص على أن يقدم الحلول اللازمة للمشاكل التي تواجه الطلبة دون مشاركتهم في حلها .

8 - يعمل على السماح للطلبة وبالاتفاق مع مدرسيهم أن يقفوا ويتعرفوا على البناء الفيزيائي والثقافي للعالم الذي يعيشون فيه ويوج مدرسيه على وفق ذلك .

9 - يسعى مدير المدرسة الواقعي إلى جعل الطالب شخصا متسامحا ومتوافقا توافقا حسنا وهذا ما قد يساهم بتسهيل مهامه الإدارية .

10 - العمل على توجيه المدرسين والطلبة ليكونوا منسجمين عقليا وجسميا مع البيئة المادية والثقافية .

11 - يعمل مدير المدرسة على تحديد مسئولية الطلبة بإجادة عناصر المعرفة التي أثبتت متانتها عبر العصور

12- تأكيد مدير المدرسة على المدرسين لاعتماد الموضوعات الدراسية أكثر من تأكيدهم على ميول الطالب ورغباته .

13 - يوجه مدير المدرسة المدرسين لكي يقفوا بجانب الحق ويعودهم على ذلك، وأن يرفع من شان الحقيقة وأهميتها العالية ..

14 - يعمل مدير المدرسة الواقعي إلى جعل المادة الدراسية هي المحور المركزي في عمله التربوي ويوجه المدرسين وفق ذلك .

13 - يوجه العاملين معه من المدرسين على اعتماد المنهج الذي يرتكز على وقائع الحياة .

- الفلسفة التجريبية وفلسفتها التربوية في عمل مدير المدرسة :

بداية يمكن القول بأن الفلسفة التجريبية ترفض الأيمان بالأفكار الفطرية الموروثة، والمبادئ العقلية البديهية والقواعد الخلقية الأولية التي لا تجيء اكتسابا . وردت المعرفة في كل صورها إلى التجربة

ومن الملاحظ أن بعض التجريبيين غالوا في نزعتهم التجريبية فأنكروا وجود عقل يفكر وأسرفوا في تقدير الحس الخالص مصدرا للمعرفة . وذهبوا إلى أن العقل يولد صفحة بيضاء خالية من كل نقش أو أثر سابق على التجربة . وان التجربة هي التي تنقش على هذه الصفحة آثارها . ورأوا أن الأحكام

العقلية في كل صورها تتغير بتغير الزمان والمكان (الطويل، 1979: ص 348، 349) .

ولا يفوتنا في هذا الصدد أنّ نذكّر بإن مدير المدرسة الذي يؤمن بالفلسفة التجريبية ويرى أنها ضرورية له في عمله الإداري عليه أن يستقي ويستلهم منها ما يحتاجه في عمله الإداري من خلال ما يأتي :

1- يكون دائما تقدميا في إدارة وتنظيم مدرسته وهو يجرب برامج خاصة في التدريس لتحسين الفرص التعليمية كعملية تجريبية فإذا حققت هذه التجربة تقدما ملموسا فيقيم هذه التجربة على أنها ناجحة وقد يقول أنه قد أكتشف طريقة للتحسين الحقيقي للعمليات التعليمية . أما إذا فشلت التجربة فإنه يحاول استعمال أو تجريب طرقا أخرى .

2 - يستعمل الطرق العلمية للوصول إلى الأحسن، ويستقي النتائج فقط بعد التجريب وهي غالبا ما تكون موضع تغيير في ضوء حيثيات تجريبية إضافية،

3 - مدير المدرسة التجريبي يشعر أنه لا يعرف الإجابة الصحيحة على الكثير من الأسئلة والمشاكل الإدارية مهما أعطاها من وقت وتفكير، ولذلك ينجه إلى الفحص العلمي أو الدراسة العلمية التي يرى أنها الطريق إلى الحقيقة، فالتجريب في نظره لا يحدد فحسب ببعد النظر إلى ما هو صحيح أو حقيقي ليكتشف الطابع الأحسن أو المناسب من البناء التنظيمي

لتحسين العمليات التعليمية إلى أكبر حد ممكن، وتحسين التجارب .

4 - ينظر إلى كل موقف إداري على أنه مختلف، وبالتالي فهو يتجه إلى البحث التطبيقي للإجابة على الأسئلة الإدارية والتعليمية التي يرغب الحصول على إجابات شافية لها ، وبهذه الطريقة الصحيحة يستطيع مدير المدرسة أن يقوم بالدور القيادي لإصدار القرارات المناسبة في عمليات الإدارة المدرسية.

5 - يرى أن هناك حاجة للاختبار العملي لصلاحيات إدراكاته وتصوراته وأفكاره فرؤيته إلى ما جرب وطبق هو الأحسن، وهو ينجه إلى الكمال أو التمام الحقيقي لذا وجب عليه الفحص والتحري والاختبار للوصول إلى الأحسن الذي تؤيده الاختبارات والفحوصات التطبيقية .

6 - إن مديري المدارس ربما يجدون صعوبة عملية في اختبار صحة أفكارهم ومعتقداتهم وتصرفاتهم وقراراتهم الإدارية في مجتمع مليء بالمشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولكن مجرد وجود هذا المفهوم لدى هؤلاء يجعلهم يفكرون مليا في سلوكهم وتصرفاتهم مع من يعملون معهم، حتى لا يقعون في بعض الأخطاء غير المتعمدة والتي قد تؤثر في النظر إليهم كقادة تربويين أسند إليهم المجتمع مهمة صعبة غالية وهي تربية وتعليم أبنائه بطرق تربوية سليمة (الفيقي، 1994: ص 42) .

- الفلسفة الإسلامية وفلسفتها التربوية في عمل مدير المدرسة:

قدم الإسلام للبشرية نظرية إنسانية عظيمة متكاملة تظهر في سياق آيات القرآن الكريم وأحاديث الرسول وسير صحابته والتابعين حيث وضع منهجا كليا متكاملا للبشر يندرج تحته النظر إلى الطبيعة والكون والإنسان وإلى تربية النشء وإعداده، وهي لا يمكن فهمها إلا في نطاق الإطار العام للإسلام الذي رسم طريق الحياة في الدنيا والآخرة .

هذا، ومن الجدير ذكره أنَّ التصور الإسلامي الفلسفي يرتكز على العقيدة الإسلامية التي عبر عنها القرآن الكريم في كثير من آياته بالإيمان، كما عبر عن الشريعة الإسلامية المنبثقة عنها بالعمل الصالح : ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ كَانَتۡ لَهُمۡ جَنَّٰتُ ٱلۡفِرۡدَوۡسِ نُزُلًا ﴾ (الكهف : 107) فالعقيدة هي التي تبنى عليه الفلسفة الإسلامية والنظم الإسلامية التي تكون بمجموعها الشريعة الإسلامية (الدليمي والكبيسي، 2005 : ص 250)

ويقرر الإسلام أن الكون بما فيه محدث من عدم وأنه من صنع الله عز وجل . وقد أبدع الله في صنع هذا الكون الذي يسير وفق نظام لا يخطى، يدل على عظمة الخالق . وقد خلق هذا الكون لحكمة ألاهية ربانية ولم يخلق عبثا ولا لهوا . ﴿ وَمَا خَلَقۡنَا ٱلسَّمَآءَ وَٱلۡأَرۡضَ وَمَا بَيۡنَهُمَا لَٰعِبِينَ ﴾ ﴿ مَا خَلَقۡنَٰهُمَآ إِلَّا بِٱلۡحَقِّ وَلَٰكِنَّ أَكۡثَرَهُمۡ لَا يَعۡلَمُونَ ﴾

وقد خلق الله كل مظاهر الحياة في هذا الكون وما فيه من ثروات طبيعية وأجناس من الطير والحيوان والنبات، ومكن الإنسان باعتباره خليفته على الأرض من السيادة على هذا الكون بما حباه الله من تفضيل على كثير من خلقه، وبما وهبه من عقل وتفكير (مرسي، 1995 : ص222) .

فالإسلام ينظر إلى الإنسان على أنه من صنع الخالق عز وجل وأنه صوره في أحسن صورة . (ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم)، وأنه فضله وكرمه على من خلقه وجعل الملائكة تسجد له تعظيما وتكريما كما أستخلفه على الأرض .

وفي الوقت نفسه فالطبيعة الإنسانية في نظر الإسلام ذات طبيعة جسمية بيولوجية عقلية نفسية . ويجب أن تعمل التربية على تحقيق مطالب النمو لهذه الجوانب المختلفة . ويجب أن يهتم منهج التربية الإسلامية بكل الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية للشخصية الإنسانية . والإسلام يستغل الميل الفطري لدى الإنسان في معرفة ما يجهله وإشباع حب لديه كنزعات طبيعية في تكوينه النفسي .

وعلى الإنسان أن يؤمن بالقدر خيره وشره فذلك من تمام إيمانه بحكمة الخالق عز وجل وينبغي أن يربى الإنسان على الإيجابية لا السلبية فإذا كانت الصحة والمرض من عند الله إلا إن هذا لايعني عدم سعي الإنسان إلى الطبيب لعلاجه إذا مرض فإن الله خلق الداء وخلق والدواء، وطالب عباده أن يتطببوا. كما يجب ألا

يربى المسلم على أن يكون متواكلا سلبي الإرادة . وأن يستهدف تدريس العلوم المختلفة تعميق الإيمان بالله في نفوس الشباب من خلال فهمهم لقوانين الكون ونظامه المحكم وما فيه من جمال وبهاء يدل على عظمة الخالق عز وجل وتناهي قدرته وسلطانه .

وقد زود الله سبحانه وتعالى الإنسان بكل الإمكانيات التي تمكنه من استغلال ثروات الكون لمنفعته وتقدمه ورقيه . ودعاه إلى عبادة خالق هذا الكون ومبدعه . وهو اله واحد منزه عن كل الصفات المادية والبشرية غير محدود بالزمان والمكان لا تدركه الأبصار سر مدى لا يتغير، لاشريك له ولا مثيل . لم يلد ولم يولد . واحد أحد فرد صمد . فعال لما يريد بحكمته وعلمه سبحانه وتعالى وله المثل الأعلى في الحق والخير والجمال .

وعلى الرغم من ذلك فإنّه لا مانع من الإشارة المقتضبة إلى أن الطبيعة الإنسانية مكونة من عنصرين مادي وروح، حيث أشاد الإسلام بالعقل الإنساني وركز على أهمية الحكمة، والحكم الصحيح بأعمال العقل ودعا إلى حريته أو إلى الحرية العقلية، واهتم الإسلام بآداب المعاملة والسلوك و نادى بالمحبة والإخاء بين أفراد بني الإنسان وحسن الآداب لصون المجتمع كذلك بعلاقة الجيرة، وحاجات الفرد والجماعة وحقوق كل منهما، وقد مجد الإسلام العلم ورفع من شأنه العلماء وتكريمهم - وإن الإنسان يخرج من بطن أمه لا يعرف شيئا ثم يبدأ ليستقي المعرفة، وحث الإسلام على طلب العلم والتعلم .

إن للمعلم والتعليم والمعرفة في الإسلام مكانة لا تضاهيها أي مكانة أخرى في أي دين آخر . والإنسانية الحقة تتجلى بأبرز معانيها في التربية الإسلامية فالتوازن والاعتدال والتوسط سمة رئيسية للإسلام لا تجد لها مثيلا آخر في الديانات القديمة أو المذاهب الحديثة (مرسي، 1995 : ص 221) .

وتميزت الفلسفة الإسلامية بالروح الديمقراطية فالعلم للجميع دون تمييز وتهدف التربية الإسلامية إلى إعداد المسلم من مختلف جوانبه، بتقديم العلم الشامل في كل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة .

هنا لابدَّ أنْ نعود لنُذكّر بأنَّ نظرة الإسلام إلى الكون تقوم على المبادئ التالية :

1- الإيمان بأن التربية عملية اكتساب للخبرة وتغير مرغوب في السلوك .

2- الإيمان بأن الكون كل ما عدا الله .

3- الوجود الممكن مادة وروح .

4- الكون متغير وفي حركة مستمرة .

5 - الكون يسير في حركة حسب قوانين محددة .

6 - هناك علاقة بين الأسباب ومسبباتها .

7 - الطبيعة خير صديق للإنسان وخير أداة لتقدمه .

8 - حدوث العالم .

9 - الله تعالى هو الخالق .

10 - اتصاف الله سبحانه و تعالى بكل الكمال .

أما المبادئ التي تقوم عليها نظرة الإسلام إلى الإنسان فهي : -

1- الإنسان أفضل ما في الكون .

2- الإيمان بكرامة الإنسان .

3- الإنسان هو الحيوان الناطق .

4- الإنسان ذو أبعاد ثلاثة : روح - عقل - وجسم .

5- تأثر الإنسان في نموه وحياته، بعاملي الوراثة والبيئة .

6- للإنسان دوافع وحاجات .

7- هناك فروقا فردية بين الناس .

8- مرونة طبيعة الإنسان وقابليتها للتغيير .

علاوة على أنَّ نظرة الإسلام إلى المعرفة كانت على رأيين :
الرأي الأول : يرى أن المعرفة توقيف من الله عز وجل على عبده . ويستدلون على ذلك بقوله سبحانه وتعالى ﴿ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ﴾ وقال تعالى ﴿ قَالُوا۟ سُبْحَـٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ﴾ أما الرأي الثاني يرى أن المعرفة مكتسبة : وهو رأي يستند إلى أسانيد من القرآن الكريم منها قوله تعالى ﴿ وَٱللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّنۢ بُطُونِ أُمَّهَـٰتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْـًۭٔا وَجَعَلَ لَكُمُ ٱلسَّمْعَ وَٱلْأَبْصَـٰرَ وَٱلْأَفْـِٔدَةَ ۙ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾. فهـذا

النوع من المعرفة يكتسبه الإنسان ويتعلمه من خلال الإمكانات والقدرات التي زوده بها خالقه ومبدعه (مرسي، 1995 : ص232).

لقد حل القرآن الكريم الكثير من الإشكال حول تحديد أصول المعرفة أهي فطرية أم مكتسبة؟ ويفرق بين أمرين هامين وهما المعرفة الخارجية (المعارف التي تستخلص وتنفذ إلى الفكر عن طريق العالم الخارجي) والاستعداد الذاتي (هو التكيف الطبيعي للتجاوب مع هذه المعارف الوافدة وتلوينها بما يتلاءم والاستعداد الفطري للإنسان) يصور القرآن الكريم أن المعرفة الخارجية للكون تنفذ إلى العقل عن طريق الحواس وهذه لا تؤدي وظائفها إلا عند اكتمال الخلق، فهو يقرر لا سبيل للمعرفة قبل الولادة حيث قوله تعالى ﴿ وَٱللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّنۢ بُطُونِ أُمَّهَٰتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْـًٔا وَجَعَلَ لَكُمُ ٱلسَّمْعَ وَٱلْأَبْصَٰرَ وَٱلْأَفْـِٔدَةَ ۙ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ (النحل : 78)، وينكر رب العزة الذي يلغو حواسهم وعقولهم ولا يوظفوها للتعرف على آيات الكون مصداقا لقوله تعالى ﴿ وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ ٱلْجِنِّ وَٱلْإِنسِ ۖ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ ءَاذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَآ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ كَٱلْأَنْعَٰمِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْغَٰفِلُونَ ﴾ (الأعراف : 179) (الدليمي والكبيسي، 2005 : ص 252).

أما نظرة الإسلام إلى القيم، فهناك نوعين الأول هي القيم الإسلامية الفوقي أو العلوية والتي ترتبط بأصول التشريع الإسلامي. فقد رسم الله سبحانه وتعالى لنا طريق الحق وبين الصواب والخطأ والخير والشر وجعل لنا الحلال بينا والصواب بينا وبينهما أمور

متشابهات . أما النوع الثاني فهي القيم الإصلاحية : وهي التي ترتبط بأمور لم يرد فيها نص أو تشريع صريح . فهي تقع في مجال الأمور المتشابهات . وهذه القيم نسبية ومتغيرة بتغير المواقف والأزمان والمكان .

وفيما يخص الأخلاق فإنها أساس هام في التربية الإسلامية . وقد أهتم المربون المسلمون بتربية الطفل على الأخلاق الحميدة منذ الصغر . ولهذا يجب أن تحظى التربية الخلقية بالأهمية التي تستحقها في المنهج المدرسي . كما يجب أن تتضافر جهود المعلمين والمربين على تكوين الضمير الحي النابض لدلى المتعلم وتدريبه على حسن الاختيار أو اختيار البديل المناسب للموقف الأخلاقي . فالإمام الغزالي يعتبر علم الأخلاق علم معاملة لا مكاشفة . أي أنه يبحث في الأعمال وفيما ينبغي على المرء أن يفعله ليكون سلوكه موافقا لروح الشريعة الإسلامية (مرسي، 1995 : ص246) .

وتقوم نظرة الإسلام إلى المجتمع على أساس أن المجتمع هو مجموعة الأفراد والجماعات الذين تربطهم وحدة الوطن والثقافة والدين، والإيمان بأن للمجتمع الإسلامي هويته الخاصة وخصائصه المميزة وأن أساس بنائه يقوم على عقيدة الإيمان بوجود الله ووحدانيته، وإن الدين عقيدة ومعاملات، والعلم والدين هما أساس تقدم المجتمع، وأن المجتمع متغير والإيمان بأهمية الفرد والأسرة والجماعة، وأخيرا أن التكافل والعدالة والمصلحة العامة هي من مقاصد الشريعة الإسلامية .

إن محددات المحتوى المعرفي والتعليمي للمناهج الدراسية تقوم في ضوء الاعتبارات الآتية :

1- الاعتبار الديني والخلقي والتهذيبي : ويندرج تحت هذا الاعتبار قيمة المادة التعليمية في تربية الجسم والعقل والنفس باعتبارها مطالب دينية في حد ذاتها وكذلك قيمة المادة الدراسية في تنمية الإيمان بالله وبلوغ الكمال الإنساني في السلوك الفردي والاجتماعي، وقيمة المادة الدراسية في توجيه الفرد في حياته إلى ما فيه صلاح نفسه وخير أمته، وما فيه تهذيب لنفسه وتوجيهه إلى الحياة الفاضلة الكريمة في ظل مجتمع سليم .

2- الاعتبار الثقافي والمعرفي : ويعني قيمة المادة الدراسية في تثقيف العقل وتزويد الإنسان بالمعرفة الضرورية التي تمكنه من القيام برسالته كخليفة الله في الأرض، وقيمة المادة في تعويده على التفكير السليم والتعقل والتدبر في كل أمور حياته . ويندرج تحتها أيضا قيمة المادة الدراسية في تنمية حب العلم والمعرفة لديه بحيث يصبح ذلك اتجاها أصيلا عنده يمكنه من النماء المعرفي الذاتي باستمرار .

3- الاعتبار النفعي الوظيفي : ويندرج تحت هذا الاعتبار قيمة المادة الدراسية في تزويد الفرد بالمهارات المعرفية والعلمية الضرورية له لكسب عيشه والاعتماد على نفسه في شق طريقه في الحياة والقيام بوظيفته كفرد نافع في المجتمع. (مرسي ، 1995 : ص 244)

وبما أن الإسلام شريعة ونظام حياة فقد جاءت مقاصد التربية الإسلامية الأساسية في الحفاظ على الدين والنفس والمال والعقل والنسل لتصون الحياة الإنسانية ويضمن بقائها في ظل نموذج راق من الحياة الفردية والاجتماعية (مكروم، 1996 : ص 482) .

إن منهج التربية الإسلامية يقوم على أساليب متنوعة بحسب مناسبتها لتحقيق الغرض المطلوب ومنها : أسلوب القدوة الصالحة، وأسلوب التوجيه والنصح، وأسلوب الترغيب والترهيب، و أسلوب المحاضرة، و أسلوب التدريب أو الممارسة العملية، و أسلوب التلقين والحفظ، و أسلوب الحوار والمناقشة وأسلوب الإقناع والاقتناع عن طريق العقل والمنطق وضرورة تعريف الناشئة بالأساس العقلاني والمنطقي لأي قضية مطروحة أمامهم .

أما بخصوص الإدارة في الإسلام في ضوء ما تقدم فإن الإسلام يعدّها عبارة عن مجموعة من النشاطات الإنسانية التي يقوم بها الراعي ومعاونوه رؤساء ومرؤوسين في وقت محدد داخل الوحدات الحكومية من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة للرعية بلا تميز شعورا منهم بأمانة الأداة أثناء ممارستهم الإدارية ووفقا لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية مستغلين في ذلك كافة الإمكانات المتاحة سعيا وراء تحقيق أهداف عامة مباحة من أجل إسعاد الأمة وتوفير الأمن والاستقرار والرخاء والازدهار الاجتماعي والسياسي لها (العاني، 2004 : ص 53) . وهي تعني أيضا خدمة، و توجيه وتربية وتعليم من قبل من يقوم بها باعتباره

معلما قبل أن يكون مديرا ، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ منها :

1- مبدأ الشورى : إن الإسلام يدعوا القادة إلى الأخذ بمبدأ الشورى والبعد عن الاستبداد والإنفراد بالرأي أو اتخاذ القرارات والبت في الأمور بمفردهم، فغياب مبدأ الشورى له عواقب غير محمودة ، (وأمرهم شورى بينهم)، (وشاورهم في الأمر)، (الدين النصيحة) . ويرى أنه لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم، ذلك أنه في مشورة الآخرين تقدير لهم وتدعيم لموقف القائد أو الرئيس (سليمان، 1988 : ص 223) .

2 - مبدأ المشاركة في تحمل المسئولية : إن الإسلام يدعونا إلى مبدأ المشاركة في تحمل المسؤولية وأن يكون العمل وإدارته مسؤولية الجميع والكل يساهم فيه بروح تعاونية مبنية على خلق كريم يتحلى به جميع العاملين .

3 - مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات .إن الإسلام يدعوا إلى مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات من قبل المديرين إلى الأكفاء العاملين معهم، ولهذا مردودات إيجابية على العمل وعلى العاملين ويرفع من روحهم المعنوية ويشعرهم بأنهم فريق واحد في العمل بالإضافة إلى أنه يخفف العبء على المديرين أنفسهم .

4 - مبدأ سياسة الباب المفتوح : إن هذا المبدأ يدعوا أصحاب الإدارة بمختلف أنواعها أن يكونوا قريبين من العاملين معهم، وأن لا يضعوا الحواجز بينهم وبين معيتهم ويكونوا بدل ذلك على اتصال دائم معهم من خلال أن تكون إداراتهم مفتوحة الأبواب لسماع أية كبيرة أو صغيرة تخصهم وتخص عملهم .

5 - مبدأ العلاقات الإنسانية : لقد تناول الإسلام مبادئ العلاقات الإنسانية وأرسى دعائمها منذ زمن بعيد قبل أن يفكر المتخصصون في العصور الحديثة في الأخذ بها والدعوة لها .

6 - مبدأ الحوافز : لقد أخذ الإسلام بمبدأ الحوافز تشجيعا للعمل المتقن وتقريرا للجهد الطيب يقول العليم الخبير : (من جاء بالحسنة، فله عشر أمثالها) . ويقول (من ذا الذي يقرض الله قرضا حسنا، فيضاعفه له) (سليمان، 1988 : ص 225) وعلى هذا الأساس فإن اعتماد مبدأ الحوافز واستخدامه من قبل مديري المدارس له دلالاته التعليمية والتربوية العالية .

إن مدير المدرسة الذي يؤمن بهذه الفلسفة ويرى فيها الهادي والمرشد له عليه أن يستلهم من أبعادها الفلسفية ما يعينه و يحتاجه في عمله الإداري وكما يأتي :

1- أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من العلوم والمعارف التي تؤدي به إلى تكوين نظرة متكاملة نحو الكون والحياة، و أن يعي أن دراسة وتدريس العلوم المختلفة إنما تستهدف تعميق

الإيمان بالله سبحانه وتعالى من خلال فهم قوانين الكون ونظامه وتوجيه العاملين معه على وفق ذلك .

2 - أن تكون توجهات مدير المدرسة إلى بناء الإنسان وتربيته تربية شاملة من جميع النواحي الجسمية والعقلية والروحية والخلقية وعلى وفق فلسفة التربية الإسلامية .

3 - أن يهتم مدير المدرسة بالجانب الأخلاقي في إدارته لمدرسته وأن يعمل على مساعدة العاملين معه لاكتساب السلوك الجيد والسليم في التعامل الأخلاقي وفق الشريعة الإسلامية.

4 - أن يعتمد مدير المدرسة أسلوب التعقل في أداء مهامه الإدارية والتعامل مع العاملين بتدبر وتبصر وحكمة وتعويدهم على إتباع ذلك في حيلتهم اليومية بين بعضهم البعض ومع الآخرين .

5 - أن يرسي مدير المدرسة دعائم العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين معه على وفق ما جاء به على وفق ما نادت به فلسفة التربية الإسلامية .

6 - أن يتخذ قراراته بأسلوب ديمقراطي قائم على مبدأ الشورى ويفوض بعض صلاحياته إلى الأكفاء من العاملين معه .

7 - أن يكون مدير المدرسة قدوة صالحة للعاملين معه من معلمين أو مدرسين أو عاملين آخرين، لأن الإسلام أكد على القدوة الصالحة ، وقدوتنا جميعا هو الرسول الكريم محمد (صلى الله عليه وسلم) معلم الإنسانية وقائدها الأول .

8 - أن يكون مدير المدرسة موجها وناصحا للعاملين معه من خلال مساعدتهم على تجاوز الصعوبات التي تواجههم في حياتهم المدرسية داخل المدرسة وخارجها وأن يحسن استخدام الثواب والعقاب معهم .

9 - أن يشعر ويبلغ العاملين معه أن إدارة المدرسة هي مسؤولية تضامنية تشمل الجميع، ولا يجوز لأحد أن يتخلى عن مسؤوليته (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) .

10 - أن يؤمن مدير المدرسة بالقضاء والقدر (خيره وشره) ويوجه العاملين معه في المدرسة على إتباع ذلك .

11 - يعمل مدير المدرسة على تنمية نفسه و العاملين معه مهنيا من خلال الاهتمام بالتعليم المستمر الذي أكدت عليه فلسفة التربية الإسلامية .

12 - أن يؤمن مدير المدرسة بمبدأ الفروق الفردية ويراعي ذلك بين العاملين ويعتبر أن العمل والمعاناة خير مدخل للتعلم .

13 - أن يأخذ بنظر الاعتبار عند إدارته لمدرسته ميول واتجاهات العاملين معه لأنها جانب مهم في عمله الإداري . وهذا ما تنشده فلسفة التربية الإسلامية وتوصي به .

5 - الفلسفة الوجودية وفلسفتها التربوية في عمل مدير المدرسة:

لقد انطلق فكر الفلسفة الوجودية من الوعي الإنساني ووجدانه، اللذين من خلالهما يدرك الإنسان الحقائق تمام الإدراك .

فـالوجود هـو الواقـع المعـاش، والإنسـان صـانع لنفسـه . فالمعرفـة الحقيقية عندها لا تتحقق بالفهم، بل مـن خـلال الواقـع الـذي يكـون موضـع خـبرة منّـا ووجوديـة . أمـا غايـة التربيـة عنـدها فهـي مسـاعدة الفـرد ليصـبح صـادقا مـع نفسـه ، والتعـرف علـى ذاتـه منفصـلا عـن الجماعة والعائلة أو حتى الفريق .ومـن هنـا نجد أن طـرق التعليم هـي الـتي تشـجع وتنمـي الطالـب للتعـبير عـن ذاتـه وينمـي لديـه النشـاط الـذاتي مـن خـلال اعتمـاد طريقـة الحـوار، والطـريقـة السـقراطية ، والإلقاء الـدرامي، والنشـاط المبـدع، والقـراءات الفرديـة (صمويلسـون ومـاركوويتز، 1998 : ص 48) . أمـا بالنسـبة للوجـود الإنسـاني فيتحقق من خلال إشراك الفرد بكليته وبكل انعكاساته المتمثلة بالإحسـاس، والحـواس، والرغبـة ، والفكـر في علاقته مـع الموضـوع (رشوان، 1992 : ص 101) .

وتـرى هـذه الفلسـفة أن الفـرد الموجـود هـو ذلـك الإنسـان الـذي يتصـف بعلاقـة لا نهائيـة مـع نفسـه ، وهـو منعـزل أمـام الله انعـزالا مطلقا ، وعلاقته بـالله علاقـة اختيـار وتعاصـر، وإن الفـرد حـر ولـيس لـه الخيـار أن يكـون حـرا فهـو مجبر أن يكـون حـرا ؛ حتـى يكـون قـادرا علـى اعتنـاق مـا يريـد وفعـل مـا يريـد وتحمـل مسـؤولية أعمالـه ، وأن كل شيء خاضع للمناقشة والـرأي والتحليل حتـى يصـل الإنسـان إلى جـوهـر الفلسـفة ومحاولـة معرفـة كـل مـا يرغـب أن يصـل إليـه ، والوجوديـة تـرفض الحفـظ والـتلقين وتنـادي بتطـوير شخصـية الفـرد كـكـل وإعطـاءه الحريـة الكاملـة في اكتشـاف ميـادين وحقـول

المعرفة واختبارها بنفسه وتعويده على النظام والقدرة على النقد والإنتاج.(ناصر، 1979 : ص 25، 26) .

وإن المبدأ الأساسي للفلسفة الوجودية أنها لا تحاول إعطاء إجابات قاطعة بخصوص الحقيقة والواقع والقيم، بل إن هدفها هو إيقاظ ميل الإنسان للاهتمام بهذه المشاكل والأسئلة، وليست في تزويده بإجاباتها، وتعتبر الإنسان غريبا عن هذا العالم وأن حياته لا معنى لها حتى يبدأ في البحث عن إجابات لمثل هذه الأسئلة السابقة، ومن خلال المعرفة الذاتية يجد الإنسان معنى لهذه الأسئلة . كما أن الوجودية تحفز الإنسان الابتعاد عن أن يكون مثل الآخرين في سلوكه وتصرفاته وحياته، بل تحفزه للبحث عن الجديد وعن الوجود الحقيقي لذاته كإنسان يختلف عن الآخرين، ولهذا لا يقبل الوجودي أي أفكار مفروضة عليه من الآخرين وهو بنفسه المسئول عن أسلوب حياته (ناصر، 1989 : ص 79) .

ويمكن القول إن ما يمكن أن يحتاجه مدير المدرسة من هذه الفلسفة لهو القليل ويمكن تحديده بالآتي :

1- أن بعض أفكار هذه الفلسفة يوسع الأفق الإداري لمدير المدرسة من حيث كيفية النظر إلى الإنسان والتعامل معه كجزء من هذا الوجود . وهذا قد يكون له ما يبرره في عمل مدير المدرسة وخاصة في عملية اتخاذ القرارات والمهام الإدارية الأخرى .

2 - إن إدارة المدير لمدرسته في ضوء هذه الفلسفة أمر غير عادي، حيث أن الحرية الكاملة أمر غير محدد بالنسبة للتلاميذ وهم في مرحلة الطفولة أو المراهقة أو حتى الشباب . وهذا ما يجعل مدير المدرسة أن يفكر مليا قبل أن يقدم أو يخطو أي خطوة باتجاه هذا النوع من التعامل الإداري على هذا النوع من الحرية الكاملة .

3 - إن هذه الفلسفة تذكر مدير المدرسة أن العلم ما هو إلا وسيلة وفائدته تتوقف على قدر خدمة وتحقيق هدف الإنسان . وهذه النظرة قد يستفيد منها مدير المدرسة من جانب أنها تهتم بالعلم ولو أن اهتمامها هذا هو فقط محصور بخدمة الإنسان فقط .

4 - إن هذه الفلسفة تذكر مدير المدرسة بأهمية العلاقات الإنسانية وتقرير المصير وأهمية بناء أو تكوين فلسفته التربوية حتى يمكنه فهم وإدراك سلوكه الإداري . إن تذكير مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية وأهميتها من قبل هذه الفلسفة قد يكون له أثرا ايجابيا على عمله عندما ينتبه إلى هذا الأمر، وهذا ما قد يدعم آراؤه و اقتناعه بأهمية هذه العلاقات حتى وإن كانت هذه الآراء من فلسفات أخرى تعمل في الميدان .



نظريات الإدارة التربوية

- مفهوم النظرية :

النظرية Theory هي " تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحوما ، يتسم بالعمومية وينتظم علما أو عدة علوم، ويقدم منهجا للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ" الحنفي 2000، ص 88.

كما يعرفها BUSH 1986 بأنها "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن، وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون، ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح، وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشق منها الفروض".

- مفهوم النظرية الإدارية :

عرفها كيتزل بأنها : "معالجة للسلوك الاجتماعي في إطار منظم".

وعرفها مول بأنها : "حل المشاكل باستخدام الأساليب العملية بالاعتماد على المعقولية في تجديد قيمة العمل ليس بالنسبة لتحقيق أهداف التربية فقط، وإنما بالنسبة لرد فعل الأفراد ذوي العلاقة".

كما عرفها سيرجفاني بأنها : "توضيح وتوقع وتنبؤ وتحليل ظاهرة التنظيم الإداري والسلوك الإنساني مع ارتباطها المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة".

أما المفهوم الحديث للنظرية في الإدارة التربوية فيعتبرها عملية تركز على أصول علمية، وتستمد ممارستها من نماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري حيث أصبحت النظرية الإدارية هي المدخل إلى علم الإدارة وجوهر السلوك الإداري.

وتتم عملية بناء النظرية الإدارية على مرحلتين كبيرتين :

- **المرحلة الوصفية**، وتتم خلالها عمليات الملاحظة والتجميع والتصنيف القائم على الشواهد.
- **المرحلة المعيارية**، وهي مرحلة الاستنتاجات، حيث توضع النظرية، ويتم التحقق من صحتها.

نماذج من النظريات الإدارية المعاصرة :

لقد ظهرت العديد من النظريات الإدارية- بمحاسنها ومساوئها- محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني في ارتباطه بالإدارة. وفيما يلي النظريات الأكثر انتشارا في العالم اليوم، وقد جيء بها كشواهد على بساطة بناء النظرية وكنماذج للمحاكاة ولدعم الاتجاه الإداري القائل :"كل إجراء يتخذه المدير يستند إلى نظرية وكل خطة يعدها المدير تستند إلى نظرية"، والنظريات هي :

- نظرية X (النمط الإداري السلطوي) :

في الستينات من القرن الماضي اقترح عالم نفس الاجتماع الأمريكي Douglas Megregor نظريته المشهورة Y- X وذلك في كتابه المعروف" الجانب الإنساني في المؤسسة". وتلخص هذه النظرية بعض جوانب الإنسان وأنماط القيادة.

فنظرية X تحيل على القيادة المتسلطة المهتمة بالإنتاج ولا تعير العلاقات الإنسانية إي اهتمام، ومن أبرزم مسلمات هذه النظرية أن:

- الإنسان العادي يكره العمل ويسعى إلى تجنبه.
- معظم الناس يجب أن يكرهوا على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بالتلويح بالعقاب.
- الإنسان العادي هو إنسان غير طموح شكل عام، ينشد الأمن، ويفضل أن يكون منقادا على أن يتحمل المسؤولية.

نظرية Y (النمط الإداري التشاركي)

- تحيل نظرية Y على القيادة الديمقراطية التي تهتم بالعلاقات الإنسانية، وبإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات. ومن إبرز مبادئ هذه النظرية :
- الالتزام بتحقيق الأهداف يتوقف على المكافآت المرتبطة بالإنجاز؛
- الناس عادة يتقبلون المسؤولية، وغالبا ما يطلبون تحملها؛
- القدرة على الخلق والإبداع في التسيير والتدبير شيء مشترك بين الناس.
- في المؤسسات الإنتاجية الطاقة العقلية للإنسان العادي مستغلة بشكل جزئي.

وهكـــذا يخلـص M.Douglas إلى أن الإداري النــاجح هــو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، وباحتياجات العاملين ومشاعرهم، واشـتراكاهم في اتخـاذ القـرارات، والثقـة في قـدراتهم، وتحفيـزهم ماديـا ومعنويـا حتـى يصـلوا إلى حالـة الرضـا الـتي تجعلـهم يحققـون أفضل النتائج.

نظرية Z : النمط الإداري الياباني.

في الثمانيات اقترح بروفيسور الإدارة الأمريكـي William Ouchi نظريتـه المعروفـة بالنظريـة Z وذلـك في كتابـه المعـروف " النظريـة Z كيـف يمكـن لـلإدارة الأمريكيـة أن تقابـل تحـديات الإدارة اليابانية". وتجمع هذه النظرية ما بين مزايا النظرية Y ، ومـا لـدى اليابـانيين مـن أولويـات في مجـال إدارة المؤسسـات حيـث تعطـي العـاملين هامشـا ضـخما مـن الحريـة، وتمـنحهم درجـة عظيمـة مـن الثقـة، وتفـترض أن العـاملين لـديهم ولاء قـوي للمؤسسـة، ورغبـة جامحـة للعمـل الفريقـي داخل المؤسسـة، **ومـن أبـرز مبادئ نظريـة Z نذكر أنها :**

- تعول كثيرا على اتجاهات ومسؤوليات العاملين،
- ترى أن إدارة المطبخ يمكن أن تتم قبل إتقان عملية الطبخ.

- نظرية الطوارئ :

تؤكد هذه النظرية على مجموعة من الأسس نذكر منها :

- عند اتخاذ القرار كل شيء يجب أن يكون في الحسبان.

- لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين،
- يجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ولنمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين.
- اعتماد منحى "يتوقف الأمر على ما قد يستجد".
- وحيث أن الإدارة هي العمل مع من خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة، فإن الإحتمال المرغوب فيه هو ذلك الذي يدفع المرؤوسين إلى إتباع سلوك أكثر إنتاجا وفاعلية. (عطوي 2001).

- **نظرية النظم :**

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك في علم الإدارة التعليمية. وتقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعيا كان أو بيولوجيا أو علميا، يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية، مثلا، تتألف من عناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل : أفراد النظام، جماعاته الرسمية، وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه، دافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيبات ومراكزها... ونظرية النظم تطرح أسلوبا في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام وكذلك عبر النظم المصاحبة له.

نظرية الفوضى :

تنطلق هذه النظرية من فرضية أن أحداث الحياة تجري بصورة عشوائية أو فوضوية، وبالتالي فإن الأحداث في التنظيمات أو المؤسسات تجري بنفس العشوائية والفوضوية، ونادرا ما يمكن ضبها وعليه فإن هذه النظرية تدعو للمزيد من الطاقة والاجتهاد لضمان الاستقرار والتماسك داخل التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النظريات الأخرى التي حاولت تحليل العملية الإدارية كنظرية تتصيف الحاجات الماسة، ونظرية البعدين في القيادة، ونظرية الدور، ونظرية القيادة ... وكلها ساهمت في ملامسة أبعاد السلوك الإنساني في الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص.



القيادة التربوية الميدانية

مقدمة:

تعتبر المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وذلك لأن التربية تشكل المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع فإن القيادة التربوية هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليواكب حاجات المجتمع وتطلعاته.

وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائط الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم يعتمد على الطريقة أو الأسلوب المعمول به في تلك الأعمال أو التنظيمات، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها (اليونسكو، 1996م).

ونظراً للأهمية التي يحتلها التطوير والتغيير والتجديد في المؤسسات التنظيمية وما يتطلبه من تغيير في المهام والمسئوليات لتتناسب والاحتياجات الجديدة، والذي أصبح هدفاً تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه خاصة في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات العالمية في مختلف البيئات الاجتماعية والثقافية.

فمع بداية الألفية الثالثة، بدأت كثير من الأمم الجادة مراجعة حياتها حيث قامت بوقفة مع ذاتها، تراجع أعمالها وتقوم أداءها، وتحلل نقاط القوة والضعف فيها، وتحدد فرص التطوير وخياراته، لتعمل على تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، وهذا شأن الأمم الحية التي تريد أن يكون لها مكاناً على خارطة الحضارة الإنسانية. وهذا ما يفسر اهتمام كثير من دول العالم بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية بشكل مستمر للاطمئنان على قدراتها على إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين (الحر، 2001م).

مفهوم القيادة ومنطلقاتها:

هناك اعتقاد شائع بين الناس بأن القائد هو إنسان له مركز في التسلسل الهرمي للسلطة، أو أنه إنسان يمتلك جاذبية شخصية يتحلق الناس من حوله ويعملون بتوجيهاته. وقد تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها.

ويستخلص (النمر، 1422هـ) تعريفاً للقيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. **أي أن القيادة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:**

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

فالقيادة تتجاوز كونها سمات أو صفات يمتلكها المدير إلى كونها عملية تفاعل بين ثلاثة عناصر: القائد والمرؤوس والمواقف والتي تمارس فيها القيادة (عابدين، 2001م).

أنواع القيادات الإدارية :

من المؤكد أن القيادة الإدارية لا تقوم في فراغ، بل لابد من تواجد مرؤوسين أو أتباع تحت إمرة القائد، يتبنون أفكاره ورؤاه، وينفذون خططه مؤتمرين بأوامره وبالتالي يصبحوا هم صانعوا هذه القيادة، فتفاعلهم معه واستجابتهم إليه أمر ضروري حتى تتجسد القيادة على أرض الواقع، فالقائد هو مركز العملية الإدارية وأتباعه يطوفون حوله، يحققون له السلطة والنفوذ والتأثير.

ويمكن أن نفهم مدلولات القيادة الإدارية من خلال ثلاث اتجاهات :

- القيادة القائمة على السلطة الرسمية : (القيادة الدكتاتورية)

من أهم مميزات هذا الاتجاه ربطه بين السلطة والقيادة، وجعلها في قبضة واحدة، وتعد السلطة القوة المحركة لدور القائد وسبيله في فرض إرادته ومكانته واحترامه بين أتباعه، وفي غالب الأحيان يتم الخضوع لمثل هذه القيادات تحت طائلة الخوف من العقاب والمساءلة، إلا أن العيب الظاهر في هذا الاتجاه يتجلى في أن شخصية المدير لا تؤثر في المرؤوسين إلا بمقدار ما تفرضه سلطته المستمدة من وظيفته، فضلا على أن هذا السلوك يقتل روح الإبداع

والمبادرة والحماس عند الأفراد، وتنتفي فيه أساليب الحوار والمشاركة المثمرة.

- القيادة القائمة على العلاقات الإنسانية: (القيادة الديمقراطية)

تقوم القيادة الإدارية في هذا الاتجاه على قوة شخصية المدير وما يملكه من صفات وملكات ينفذ بها إلى قلوب أتباعه وأرواحهم، فيقبلون به قائدا عن قناعة، إنها قيادة غير قائمة على السلطة الرسمية، بل نابعة من قوة الشخصية، ومدى تأثيرها في الآخرين، فيكون هذا الاتجاه أكثر انسجاما وأوفر إبداعا وتحقيقا للنجاح كما أن العمل سينتقل من مجرد وظائف ومسؤوليات روتينية إلى فريق متماسك ومتكامل ومتناسق متوحد الأفكار والأهداف وهذا ما تسعى إليه كل قيادة ناجحة.

- القيادة القائمة على الوظيفة: (القيادة الآلية).

يعتبر هذا الاتجاه أخف ضررا من الاتجاه الأول، لكنه لا يرقى إلى مستوى القيادة في الاتجاه الثاني. فهو اتجاه يربط بين ممارسة القيادة وانجاز الوظائف تماشيا مع التعليمات والتوجيهات الرسمية، فالقائد يحرص على تحقيق الأهداف وفق المساطر الرسمية و حسب ما يمليه التسلسل الهرمي للوظائف، مما يحول المؤسسة إلى آلة متحركة بأسلوب دقيق ورتيب يقوم فيها القائد بدور الموجه والمنسق والرقيب وصاحب القرارات فيما يكتفي الأتباع بالتنفيذ الممكنن، فلا يتحسسون قيمتهم ولا قيمة ما ينجزون

كأفراد لهم قدرات وطموحات وأهداف سامية، لأن الجميع، وبكل بساطة، يعمل بمقدار ما تمليه عليه وظيفته.

مواصفات القيادة الناجحة :

يرى الدكتور فاضل الصفارأن القيادات الناجحة تقوم على توافر جملة من المواصفات الشخصية للقائد. ويقصد بالصفات الشخصية مجموعة الخصائص الفكرية والنفسية والجسدية التي تمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة ونجاح. **ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي :**

- البنية الجسدية السليمة التي تؤهله للقدرة على الانتظام في عمله، ومراعاة واحترام المواعيد بالدقة اللازمة، وقوة التحمل والعمل لساعات طويلة.
- المظهر الشخصي الذي يليق بمكانة القائد، وبدوره كمشرف. فالمظهر اللائق يوحي بالثقة في النفس وفي المركز، ويمنح الهبة والاحترام، فكم من قائد أصبح محط سخرية واستهزاء بسبب إهماله لمظهره الشخصي.

إن النظافة والاعتناء بالهندام أصبحتا من المعايير المهمة في انتقاء القيادات.

- النضج الانفعالي الذي يساعد القائد على السيطرة على نفسه، وحفظ توازنها في حالة الرضا أو الغضب. ففي حالة التعرض للمواقف الصعبة، يتعين على القيادي الإمساك بزمام الأمور، وإعطاء المثل في ضبط النفس ومواجهة الأمور بثبات. كما آن

القيادي الناجح لا يظهر التحيز أو التحامل على البعض انجرارا وراء أحكام مسبقة أو حماس زائد.

- الذكاء والتركيز، وهما خاصيتان تضيفان على القائد القوة والحنكة في اتخاذ القرارات. فالذهن الوقاد والذاكرة القوية يساعدان على الاستذكار واستنباط الحلول المناسبة في المواقف المختلفة، بخلاف كثرة النسيان أو الغفلة والبلادة وضعف التركيز تجعل القائد غير قادر على التدبير والتأثير، وتجعل المتعاملين معه ناقمين عليه متذمرين من أدائه محتقرين لشخصه.

- القدرة على الإقناع، ولا تتم إلا من خلال النظر الثاقب للأمور والانتباه المتواصل والمركز على العمل والعاملين، بالإضافة إلى اللباقة في التعامل والكلام والرقي الثقافي والفكري والاجتماعي. فلكي ينجح القائد في إقناع أتباعه بالانخراط الفعال في العمل، لابد أن ينجح في نقل المعلومات إليهم والتحاور معهم وعرض الأفكار والأهداف والخطط بأسلوب حضاري ولبق.

- المبادرة الشجاعة: قد يتصف المدير بقوة التفكير والبصيرة واللباقة في الإقناع وقد يكون ذا مستوى عال من الذكاء والتركيز، إلا أن نجاحه يبقى رهينا بمبادراته وشجاعته في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وبالسرعة اللازمة والحزم اللازم في التنفيذ.

- الصفات الإنسانية: إن الاهتمام برغبات العاملين وطموحاتهم المختلفة والعمل على إنصاف الجميع، وخلق روح التضامن والتكافل الاجتماعي، والرعاية والعطف والشعور بمشكلات الأفراد والجماعات، وتقديم العون، وتأمين الحلول بحب ووئام، كلها سلوكات تضفي على شخصية المدير القدسية والطهر، وتجعله في نظر العاملين معه مثالا للقيم الإنسانية النبيلة . كما أن صدقه وإخلاصه، وأمانته تجعله واحدا متوحدا أمام الجميع في حضوره وغيابه، فكرا وحديثا ومواقفا، إذا أصاب يفرح له الجميع وإذا أخطأ لا يؤاخذ على خطئه، لأنه صادق وعادل ونواياه حسنة.
- القدرة على حل المشكلات : إن الكثير من الحلول لا تخضع للقواعد العلمية، ولا للقدرات بل تحتاج إلى خبرات متراكمة تمكن المدير من القدرة على التشخيص، والتحليل للفعل ورد الفعل البشري اتجاه مواقف مختلفة. فلكل فرد طريقة للتعامل معه. فالغاضب يحتاج إلى تهدئته، والكسول لا بد من دفعه وتحفيزه، والمحبط في حاجة لبدرة أمل والمغرور في حاجة لتعديل وهكذا.
- كما أن المدير الناجح يقطع الطريق عن كل المحسوبيات والزبونيات والمنسوبيات في تقويم الآخرين وإعطاء كل ذي حق حقه، متبعا سلوكيات موحدة مع الجميع وفقا لمعايير الأداء والكفاءة.

يتضح مما سبق، أن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة، تفهم قدرات واستعدادات من يعملون بمعيته والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم على قناعة وثقة عالية في قيادته لهم.. والعمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ولكنهما ملتقيان، فالقائد يؤثر في اتباعه ويتأثر بهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم.

إن الحديث عن القيادة يقودنا إلى الحديث عن الإدارة "فالإدارة والقيادة عمليتان متلازمتان، ففي كل موقف هناك بُعد إداري يتعلق بمراعاة أنظمة وتعليمات، ويفترض في كل موقف أيضا أن تكون هناك إمكانية قيادة تسند إلى عملية تفاعل وتفكير، وإلى التطلع إلى إدارة ذات توجه إبداعي مبادر (الحر، 1424هـ) ويمكن الوقوف على الفروق بين القائد والمدير من خلال الجدول التالي(*):

القائد	المدير
يبتكر	يدير
يطوّر	يحافظ
يركز على الأشخاص	يركز على الهيكل التنظيمي
يعتمد على سلطة الثقة	يعتمد على السيطرة

يقلد	يجدد
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
تخطيط قصير المدى	تخطيط طويل المدى
يتقبل الوضع الراهن	يتحدى الوضع الراهن

(❖) (الأغبري، 2000)

عليه يمكن استخلاص الأدوار المطلوب من كليهما: إن الإدارة معنية بالحاضر، أما القيادة فتعني بالتغيير، فرجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن، وليس له دور في تغييره، لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف أو الأغراض المقررة سلفاً، ومن هنا ينظر إلى رجل الإدارة كعنصر الاستقرار، أما القائد فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث التغييرات في البناء والتنظيم، وبالتالي يمكن القول أن هناك اختلافاً بين الأدوار لكل منهما.

هذا وتشير فاطمة عيد إلى خمس مجموعات من القدرات والمهارات التي يتطلبها عمل القائد:

القدرات والمهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم نفسه وفهم الآخرين والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم وفهم الجماعات والتعامل معها.

القدرات والمهارات المتعلقة باستخدام المعلومات: وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم.

القدرات والمهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم، والقدرة على إدارة الوقت.

القدرات والمهارات الفنية: وتتعلق بالنواحي التي تساعد المدير على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر.

القدرات والمهارات الفكرية : تتعلق بالقدرات التي تمكن القائدة من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج لقرار أو حدث (عيد، 2002م).

وعلى ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن القيادة هي:

دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده وإنما يمارس القيادة من خلال مشاركة فعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.

تعتمد على تكرار التفاعل، أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حداً أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرارية التفاعل.

لا ترتبط بالضرورة بالمركز فهي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة فالمعلم قائد والمدير قائد والمشرف قائد.

أن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته.

فالقيادة حمل ليس بالسهل ولا باليسير، فلا يتحملها أو ينهض بها أو يؤديها حقها إلا من كان أهلاً لها.. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم فيما أخرجه مسلم من حديث أبي ذر رضي الله عنه قال: قلت يا رسول الله ألا تستعملني؟ قال: فضرب بيده على منكبي، ثم قال: "يا أباذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها " (موقع مفكرة الإسلام الإلكتروني).

فإذا عرجنا على القيادة الميدانية نرى أنها تتمثل في الأفراد الذين يتحملون مسئولية عملية التعليم والتعلم وهم الأفراد المرتبطون بالميدان التربوي ولهم تأثير بالغ في تحقيق الأهداف التربوية بشكل مباشر.. وهم: المعلم، المدير، المشرف.. كل في موقعه ومن منطلق مهامهم جميعاً قواد ميدانيون مرابطون.. يتأثرون بالتحديات، ويحدثون عملية التغيير والتطوير المطلوبة وأصبحت لهم أدوار جديدة على ضوء ما طرأ على التربية من تغيير وتطوير وهذا ما سنتعرف عليه في الموضوعات اللاحقة.

تحديات القيادة التربوية

لابد أن ندرك قبل كل شيء أن ثمة علاقة ما بين الثورات العلمية الكبرى Scientific Revolution والثورات التعليمية Educational Revolution (محمود، 2002م).

ونسأل بداية عن معنى كل من الثورة العلمية والثورة التعليمية (التربوية)؟ الثورة العلمية في حقيقتها نوع من "الاستثارة العقلية" التي تمثل نقلة نوعية للبشرية من مرحلة إلى أخرى أرقى منها. لكن ما معيار الرقي المقصود هنا؟ إنه تحقيق للمزيد من قوة العقل على حساب انحسار لقوة الخرافة. وتكمن قوة العقل في المعرفة (Knowledge) وبالتالي في اكتساب القدرة على الفعل.

أما الثورات التعليمية فهي توفر للثورات العلمية المناخ الملائم لقبولها اجتماعياً وثقافياً، وتعطي لها ما يسمى بقوة الإقناع Power Persuasion والمرهون بمدى توافر فرص التعليم وانتشاره في المجتمع، كذلك بعدالة توزيع تلك الفرص على المستويات الاجتماعية المختلفة.

ويذكر محمد جواد رضا أن ثم تلازم الثورتين (العلمية، التربوية) مرهون بتوافر شرط المشاركة المجتمعية في الكعكة التربوية المكونة من معارف ومهارات وخبرات وقيم مما يعني رفع نصيب الفرد من قوة المعرفة وقوة الإقناع (رضا، 2000م).

إن نظرية دوران الأرض بوصفها ثورة علمية استغرق إعلانها وقبولها اجتماعياً ألفي سنة. ذلك لأن الثورة العلمية تحدث تغير في الواقع القائم بحيث يكون من شأنه تقبل حدوث الواقع القادم (المستقبل) بإذن الله، ومن ثم فإنها تحتاج إلى ثورة تعليمية تمهد الواقع لقبولها، لذلك فالثورة العلمية (نظرية دوران الأرض) تلازم

قبولها مع ثورة تعليمية تمثلت في ظهور المدرسة كمكان لنقل المعرفة ونشرها..

إن الثورات العلمية والتعليمية تحتاج إلى كفاءات ومستويات من الجودة ولا زلنا نفتقد الكثير منها في نظمنا التعليمية، لذلك فإن أخطر ما يواجهنا مستقبلاً هو خطر الاستبعاد والتهميش. والمشكلة التي نعرضها هي أن المستقبل قادم حتما لكن الفارق هام بين أن يأتي المستقبل كما نريد أو يأتي من صنع غيرنا ودون إرادتنا.. فإذا كنا نريد تحقيق مستقبلنا كما نريد، فإن ذلك رهن بتوافر الشروط الضرورية العلمية والمنطقية اللازمة لبناء تصور مستقبلي يحقق تلازماً فعالاً وسريعاً للثورتين العلمية والتعليمية في مجتمعنا. وأن يكون للمدرسة الدور القيادي في تحقيق وإنجاز هذا التغيير المطلوب والتلازم الضروري للثورتين بوصفه شرطاً لازما لمدرسة المستقبل ولمستقبل المدرسة التي ستقود المجتمع نحو المستقبل.

مما تقدم يمكن القول بأننا نعيش فترة ثورات علمية والمتمثلة في تحديات معينة تتطلب منا ثورات تعليمية تتمثل في أمور عدة، أكثرها احتياجاً هي الدور القيادي للمدرسة وما تحتويه من: بيئات تعليمية، مناهج، أنشطة...الخ يصاحب ذلك تحول في الأدوار القيادية لكل من: المشرف، المدير، المعلم.

ويمكن استعراض هذه التحديات على النحو التالي :

أولاً: تحديات خارجية:

1-1 العولمة (Golbalization)

ساد هذا المفهوم في التسعينات من القرن الماضي:

وقد جاءت في لسان العرب من"العالم" ويتصل من فعل "عُولم" على صيغة "فُعل" أما في الاصطلاح "فالعولمة" تعني جعل الشيء على مستوى عالمي، أي نقله من المحدود إلى اللامحدود الذي ينأ عن كل مراقبة (خريسان، 2000م).

والمؤلف ينظر إلى العولمة بأنها عملية تهدف إلى سيطرة الفكر والثقافة الأقوى على الثقافات الأخرى بغرض التعاون والتواصل وإزالة الحدود والمسافات بين الدول والشعوب ودمجها فيما يسمى بالقرية العالمية، أو الكوكبية.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن- هل سنغلق على أنفسنا الباب في وجه أية ثقافات؟! أم سنحاول التكيف معها؟ أم نستسلم لها ونتبعها بشكل مطلق؟

1-2 التكنولوجيا والتقنية (Technology) :

إن عالم اليوم وعالم الغد هو عالم التكنولوجيا المتقدمة، وأصبحت هذه التكنولوجيا الدليل على امتلاك مقومات القوة سواء في السلم أو في الحرب ودعم هيمنة القوة على الضعيف في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية...

إن عالم التكنولوجيا الذي نعيشه الآن عالم سريع التغير والتطور وهو ليس بمعزل عن ثقافة المجتمعات التي تستورده... فعلى المجتمعات أن تستفيد ما أمكن من الثورة التكنولوجية والتقنية في مؤسساتها التربوية والتعليمية.

3-1 وسائل الإعلام (Mass Media):

وهي تمثل الضلع الثالث لمثلث التحديات وتتمثل في الصحافة، الإذاعة، التلفزيون، الإنترنت وغيرها، فهي وسائل مختلفة وسريعة لنشر وتلقي الأمور المختلفة... حيث وفرت هذه الوسائل سرعة الاتصال والتواصل بين الشعوب والمؤسسات والأفراد.

ثانياً: التحديات الداخلية:

1-2 العمالة الأجنبية:

إن التغير السياسي والاقتصادي في المنطقة العربية- لا سيما منطقة الخليج العربي - صاحبه تغيراً في الأوضاع الاجتماعية، وقد نتج عن هذا التغير مجموعة من التحولات، مثل الاعتماد على العمالة الأجنبية والتغيرات التي أصابت الأسرة العربية نتيجة عمل المرأة، وترك مهمة التربية وتوجيه الأبناء للخدم والمربيات (منصور، 2000م).

إن هذه التغيرات الاجتماعية لابد أن تترك بصماتها على الناشئة والتي قد تؤدي إلى إحداث اتجاهات سلبية تتسم بالإهمال واللامبالاة، وعدم التعامل معهم إلا بالعنف والسيطرة مما يؤدي إلى فقد التوازن النفسي وقد يتعرض في نهاية الأمر إلى عملية محو ثقافي

وهي عملية تحدث نتيجة تخلص الطفل من ثقافته ليحل محلها ثقافة المربية.

ضعف مخرجات نظام التعليم:

وهذا يتعلق بفقر محتوى برنامج التكوين التعليمي وقصوره على الجوانب المعرفية، وتخريج أفواج ودفعات متلاحقة من أنصاف المتعلمين ممن لا تستفيد من طاقاتهم المتواضعة مؤسسات الإنتاج وذلك نتيجة لضعف المدخلات والمتمثل في سوء التخطيط، تمحور المركزية في النظام التعليمي، وتواضع إعداد المعلم..

ومع انفتاح نظامنا التعليمي على التجارب العالمية، وإن كان هو خطوة إيجابية للرقي بالعملية التعليمية إلى مستوى الطموح إلا أن هذه التجارب والمشاريع ينقصها عدة أمور:

- القصور في استمرارية مثل هذه التجارب وبطء انتشارها.
- عدم قبول فكرة التغيير والتطوير واعتبارها عند البعض مضيعة للوقت.
- قصور عملية التقويم وعدم موضوعيتها في كثير من الأحيان.
- لم يوضع لمرحلة التوعية لهذه المشاريع أهمية وربما التدريب عليها في كثير من الأحيان.
- قد ترتبط كثير من المشاريع بأفراد وشخصيات معينة لذلك يكون العمل بها بعيداً عن العمل المؤسسي المبني على خطط طويلة المدى.

3-2 : الانفجار السكاني:

نتيجة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية والصحية التي شهدتها المجتمعات العربية في العقود الأخيرة تزايدت أعداد السكان بشكل ملحوظ فمن المتوقع أن يصل تعداد سكان الدول العربية في عام (2025) إلى ما يقرب من (400) مليون نسمة نصفهم تقريباً أقل من (15) عاماً.. وستشكل هذه الزيادة الهائلة في السكان ضغوطاً على جميع الموارد والبنيات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، وسيكون من الصعب على الأنظمة التعليمية تلبية الطلب المتزايد على التعليم (المعرفة، 2000م) إن التزايد في أعداد السكان سيؤثر حتماً على كلفة التعليم ونوعيته.

إن التحديات المطروحة أعلاه هي تحديات تقودنا لطرح السؤال التالي:

هل المدرسة قادرة على مواجهة أو استثمار هذه التحديات؟

أن الإجابة على هذا السؤال تكمن في الدور الإيجابي الذي تملكه المدرسة في عملية التغيير وذلك لكونها:

1- تعطي الفرد القدرة على معرفة الواقع من خلال فهم العلاقات بين عناصره، والفهم هو المقدمة الضرورية لتغيير الواقع عن طريق معرفة العلاقات القائمة والتي تساعد الإنسان على حل مشكلاته مع البيئة... أو الكشف عن علاقات جديدة والمتمثلة بالإبداع والتجديد.

2- تقوم المدرسة بالتمهيد للقبول الاجتماعي للتغيير الحادث نتيجة كل من فعلي التعرف على العلاقات القائمة، والكشف عن العلاقات الجديدة التي تضيف للواقع ما لم يكن موجوداً من قبل إذن للمدرسة دور قيادي في عملية التغيير الاجتماعي حدوثاً وقبولاً وبالتالي فإنها ذات دور أساسي في صنع المستقبل بإذن الله.

ومما يؤكد هذا التوجه قول (عابد الجابري) "أن التربية في الوطن العربي كما في جميع البلدان تمارس دوراً مهما في التحولات المجتمعية التي يشهدها عالم اليوم (الجابري، 1996م).



مدير المدرسة ومهارات الاتصال

1- الاتصال (مفهومه واهميته واهدافه)

لقد ظهرت تعريفات عديدة يصعب حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال والتربية والإدارة التعليمية والمدرسية ، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية ومن بين هذه التعريفات ما يلي .

- " الاتصال هو عملية تبادل للمعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم " (القريوني وزويلف:1993 : 208).
- أو هو " الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر والمشاركة في الخبرة والتفاعل المشترك بين طرفين " (مكي :1975 : 83)
- أو هو " عملية نقل للبيانات والمعلومات (الرسائل) من طرف إلى آخر يسمى الطرف الأول مرسلاً ، والآخر مستقبلاً . (عساف وعساف:1994 : 186)
- أو هو " عملية مستمرة تتضمن قيام احد الأطراف بتحويل أفكار ، ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية ، أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى طرف آخر . (ماهر :1998 : 24)

ومن خلال العرض السابق لبعض تعريفات الاتصال يُلاحظ أن معظم هذه التعريفات قد ركز على أن الاتصال يعني عملية نقل للبيانات والمعلومات بين طرفين أو مجموعة أطراف أو جماعات عن طريق التفاعل والمشاركة فيما بينهم "

أهمية الاتصال

يمكن تلخيص أهمية الاتصال في النقاط التالية :

أولاً: التعليم والتثقيف والتقارب الاجتماعي

حيث يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها وربطها بالإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره ، وكذلك يعمل الاتصال على زيادة التقارب والترابط الاجتماعي بين أبناء المجتمع لكي تزيد بينهم فرص التعارف والتفاهم لظروف وأحوال الآخرين والشعور بهم .

ثانياً: التنشئة الاجتماعية والترفيه والمساعدة على المنافسة الشريفة

وذلك من خلال تسليط الأضواء على القوى والعوامل التي حققت الانجازات المختلفة المتفوقة وبيان الأسباب التي أدت إلى ذلك، إضافة إلى أهميته في إكساب الأفراد المعايير والقيم والسلوكيات المقبولة اجتماعيا والتخفيف من ضغوط الحياة ومعاناتها . (عطوي: 2004)

ثالثاً : يهدف الاتصال في المنظمات الإدارية الرسمية وغير الرسمية الى مساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة فضلاً على مساعدتهم على التعاون فيما بينهم من أجل خلق ايجابية في العمل وذلك لخلق نوع من العلاقات الإنسانية السليمة التي تحمل معاني صادقة فضلاً عن انه يهدف أيضاً إلى التوجيه على اتخاذ

القرارات الرشيدة الصائبة فضلاً عن اهتمامه بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق وغيرها .

رابعاً : تهدف الاتصالات بشكل عام وفي الإدارة المدرسية بشكل خاص على إنجاز جميع جوانب العملية التدريسية والتربوية والإدارية، حيث لا يمكن أن تتم عملية التعليم إلا من خلال تبادل الآراء والأفكار وانتقال المعلومات والخبرات من مدير المدرسة مروراً بنائبه ومساعديه في الإدارة المدرسية إلى معلميه ومن ثم تلاميذه في المواقف التعليمية المختلفة . إضافة إلى أنها تهدف إلى تعريف جميع العاملين داخل المدرسة بأهداف المدرسة التي ينتمون إليها وإدارتها وواجباتها ودور الفرد تجاهها . (دياب : 2001)

وظائف الاتصال وعناصره

من أهم وظائف الاتصال ما يلي :

أولا: التوجيه:

والذي يقصد به عملية تكوين اتجاهات فكرية لدى الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققة لأهدافه ، أي أن التوجيه عملية تقوم بها كافة مؤسسات وأجهزة المجتمع تبدأ في محيط الأسرة مروراً بالمدرسة ثم إلى كافة الأجهزة والدوائر في المجتمع . (جوهر:1974)

ثانيا: الوظائف التعليمية والمعرفية والإقناعية

وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين بهدف رفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية والعمل على تكييفهم مع الظروف والأحداث والاتجاهات الجديدة إضافة إلى

إقناعهم وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه تجاه المجتمع ومؤسساته . (عليان والدبس :2003)

ثالثا : الوظائف الترفيهية والثقافية

حيث يلعب الاتصال دوراً كبيراً في الترويح عن أفراد المجتمع وتخفيف أعباء الحياة اليومية والروتينية وذلك من خلال استحداث ومجموعات من البرامج الترفيهية التي تعمل على إدخال البهجة والسرور على أفراد المجتمع ، والتي في نفس الوقت تعمل على نقل التراث الثقافي من جيل الى جيل آخر ومن مجتمع الى مجتمع آخر .

رابعا : التعارف الاجتماعي :

"إن الاتصال بمجالاته ووسائله المختلفة يخلق فرصا لاحتكاك وتقارب الأفراد والجماعات على المستويين العقلي والعاطفي ، ويتحقق ذلك عن طريق ما تنشره أساليب الاتصال من أخبار تزيد من فرص التعارف الاجتماعي بين الناس .(النوري : 1991 : 597)

عناصر الاتصال :

لكي تكتمل عملية الاتصال لابد من وجود عدد من العناصر لابد من وجود عدد من العناصر أو المكونات لعملية الاتصال ، حيث أن هذه العناصر مكملة لبعضها ومرتبطة مع بعضها البعض ، وبدونها لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال ومؤثر ،ولقد اتفق معظم الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصالات والدراسات الاتصالية لإدارية والتربوية على أربعة عناصر أساسية لعملية الاتصال هي : المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة أو القناة . إلا أن مسمياتها

اختلفت من باحث لآخر فالمرسل هو المصدر والوسيلة هي القناة ، والمستقبل هو المستلم وهكذا ، إلا أن عملية الاتصال من وجهة نظر كل من (عليان والديس: 2003) هي على النحو التالي:

– المرسل أو المصدر	- الرسالة
– قناة أو وسيلة الاتصال	- المستقبل
– التغذية الراجعة أو ردة الفعل	- التشويش والمؤثرات الأخرى

أنواع الاتصال

أولا : أنواع الاتصال تبعا للغة المستخدمة

" من المعروف في مجال الاتصال بصفة عامة سواء الاتصال التعليمي أو الاتصال الجماهيري أو غيره وجود نوعين من اللغات اللازمة لعملية الاتصال هما اللغة اللفظية واللغة غير اللفظية " (أسعد : 2005) ويمكن تقسيم الاتصال حسب اللغة المستخدمة إلى نوعين هما :

الاتصال اللفظي : ويدخل ضمن هذه المجموعة كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال هو ما يتم استخدامه (أي اللغة اللفظية) في المحاضرات والندوات والمؤتمرات والمقابلات وكذلك الكتب والمجلات والإعلانات والملصقات والتقارير وغيرها .

والاتصال اللفظي يتم شفوياً أو كتابة ، حيث أن نظم الاتصال الشفوية والتي تنتمي إلى مراحل ما قبل التعليم تكون

أكثر تنوعا من النظم القائمة على وسائل الاتصال التي تجعل أساليب السلوك أكثر ترابطاً وتالفا وتشابها . رشتي : دت)

الاتصال غير اللفظي : في الغالب ما نلاحظ حدوث الاتصال بغير الكلمات الشفهية أو المكتوبة وقد يكون ذلك باستخدام الإشارة أو الحركة أو الإيماءة أو بمجرد النظرة وقد تكون الحركة أو الإشارة غنية تماماً بالمعنى ، مثل تحريك الرأس بشكل معين والذي يعني الموافقة وبشكل آخر يعني الرفض وهكذا .

ثانيا : أنواع الاتصال من حيث أساليبه

يتعين أن نتأمل نوعين من الاتصال حسب الأسلوب المتبع هما الاتصال المباشر والاتصال الغير مباشر، فالاتصال المباشر والذي يسمى في بعض الأحيان بالاتصال الشخصي وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث حين يلتقي شخص بشخص آخر أو أكثر وجها لوجه حيث يتم تبادل الرموز بينهم مستفيدين من حواسهم ومن أمثلة الاتصال المباشر العلاقة بين الآباء والأمهات وأبنائهم ، والعلاقة بين التلاميذ فيما بينهم وكذلك العلاقة بين المدير ونائبه ومعلميه ، وكذلك العلاقة بين الأستاذ والطالب الذي يشرف عليه فترة إعداده لرسالة الماجستير أو الدكتوراه .

أما الاتصال غير المباشر فيمكن التعبير عنه عن طريق ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة ، أو عن آمالهم وأمانيهم ، أو عن الشكاوي والتظلمات التي تحيط بهم ويحسون بها ويتضررون منها ، أو كذلك عن طريق ما يتنقل من

معلومات بين المديرين ورؤسائهم ومعلميهم وتلاميذهم في ندواتهم الخاصة .

ثالثا : أنواع الاتصال من حيث اتجاهه

يمكن تصنيف أنواع الاتصال حسب اتجاهاته أي صنفين هما:

- **الاتصال في اتجاه واحد** ، وغالبا ما يطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال الناقص لأنه يسير في اتجاه من المرسل إلى المستقبل دون أن يصاحبه ردود فعل من المستقبل أو تغذية راجعة .
- **الاتصال في الاتجاهين** ، وهو ما يطلق عليه في الغالب بالاتصال الكامل لأنه يسير في اتجاه المرسل من جهة وفي اتجاه المستقبل من جهة آخري ويتيح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل للمناقشة والتعبير عن آرائهم ، وهذا يعني أن هذا النوع من الاتصال تتوفر فيه جميع عناصر العملية الاتصالية وخاصة التغذية الراجعة والمرتدة . (غباري وعطية :1991)

رابعا : أنواع الاتصال الإداري والتربوي :

يمكن تصنيف الاتصالات الرسمية إلى صنفين هما :

1- اتصالات رسمية " ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي "(جوهر :1974: 152)

والاتصالات الرسمية يمكن أن تسير في أحد الاتجاهات التالية :

- الاتصال الصاعد ، وهو اتصال مباشر بين الرئيس والمرؤوس وهو أيضا اتصال عكسي من المرؤوس إلى الرئيس ، ويظهر هذا النوع في التنظيم الهرمي حيث تنساب السلطة عبر خطوط التنظيم لتتشكل من خلالها عملية الاتصال ، وهو الاتصال الذي يتم بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وكافة العاملين بالمدرسة .(الأمير :2006)
- الاتصال الهابط وهو عبارة عن اتصال من أعلى إلى أسفل أي يتم بين إدارة المدرسة والمعلمين والتلاميذ في صورة قرارات وخطط يتم توجيهها إلى المعلمين والتلاميذ .
- الاتصال الأفقي : يحدث هذا النوع من الاتصال في المستويات الإدارية الواحدة ، حيث يكون الاتصال مباشرة بين الرؤساء والمديرين ، وهو الاتصال الذي يتم بين مدير المدرسة والمغلمين والتلاميذ ، وبين المعلمين أنفسهم وذلك من خلال انعقاد الاجتماع التربوي أوفي الزيارات والرحلات وغيرها (عبدالحميد :1993)

2- اتصالات غير رسمية : وهي تعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال ، ومن أمثلتها ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة .(جوهر :1974 : 154)

أما عن الاتصال التربوي في الإدارة المدرسية فيعتبر لُب العملية التعليمية كلها ، بل هو قلبها النابض ،ولولا الاتصال ما كان هناك عملية تعليمية أصلا ، ويقصد به نقل الأفكار والمعلومات

التربوية والتعليمية من مدير المدرسة إلى المعلم والعكس ، ويتم ذلك بأساليب مختلفة وبوسائط وقنوات معينة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة . (أحمد :2003)

مقومات الاتصال :

لقد أصبح واضحا أن عملية الاتصال تمثل نقلاً للمعلومات والبيانات بين طرفين أحدهما مرسلاً والآخر مستقبلاً ، **ومن ثم فإن الحصول على الكفاءة والفاعلية المثلى في عملية الاتصال لا تحقق الغرض منها إلا إذا توافرت لها المقومات والشروط التالية :**

1- مدى وضوح الأفكار التي يرغب المرسل في نقلها ، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على مدى وضوح الهدف الفعلي من الاتصال .

2- مدى قدرة المرسل نفسه على التعبير عن الأفكار التي لديه في صورة واضحة وكذلك مدى استعداد المستقبل لاستقبال الرسالة التي توجه إليه وقدرته على فهم واستيعاب ما جاء فيه . (عساف : 2000)

3- يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المستقبل وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ، أي يجب أن تصل الرسالة إلى المقصودين بها ، أي إلى إدراك المستقبل مع مراعاة رد الفعل (التغذية الراجعة) مع التركيز على أن من يستقبل الرسالة يجب أن تقوده إلى التفكير والإحساس أو السلوك لما جاء بها. (النوري :1991)

4- يجب أن يتوفر في الرسالة شرط الوضوح لكي يسهل فهم مضمونها ، وكذلك يجب أن تصاغ بشكل مبسط خال من التعقيد ، إضافة إلى سلامة وسيلة الاتصال وعدم تعارضها وملاءمتها بحيث تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها وملاءمته من حيث الهدف الذي أُعِدت من أجله ومن حيث التوقيت ومن حيث التنفيذ . (الطيب :1999)

أساليب الاتصال ووسائطه وقنواته

1- الاجتماعات المدرسية :

فعلى الرغم من أن مفهوم الاجتماعات المدرسية قد يعني في أذهان الكثيرين الاجتماعات بين مدير المدرسة والمعلمين ، ولكن هذا المفهوم يعتبر قاصراً لأن مفهوم الاجتماع المدرسي يمثل تجمعاً لمجموعة من الأفراد بغرض التوصل معاً إلى تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة في ظل إدارة تربوية رشيدة.

"وتعتبر الاجتماعات في المدرسة دعامة هامة لتبادل الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات وبحث المشكلات ، وكثيرا ما يستفيد منها المعلمون الجدد في النمو بعملهم لعقدالملائم ويقدم فيها المعلمون القدامى خبراتهم ، ويوظف من خلالها المدير المعلومات والتعليمات في خدمة العملية التعليمية "(عريفج :2004 :149)

ويمكن تلخيص الاجتماعات المدرسية في الآتي :

1- أنها الوسيلة الأساسية لإنجاز أهداف الإدارة المدرسية ، وبالتالي إنجاز جميع أهداف العملية التربوية في المدرسة.

2- تعمل الاجتماعات المدرسية الناجحة على توفير مناخ يتم فيه مناقشة وتنفيذ الكثير من جوانب التخطيط المدرسي ، والتأكد من عمليات الإشراف والمتابعة وتقويم العديد من الجوانب الإدارية والتربوية داخل المدرسة .

3- تعتبر الاجتماعات المدرسية من أفضل أنواع الاتصالات داخل المدرسة .

شروط إدارة الاجتماعات المدرسية

ما ينبغي أن نوجه النظر إليه هو أن نجاح الاجتماعات المدرسية يتطلب توافر العديد من الشروط التي يجب مراعاتها والتي من بينها ما يلي :

1- أن يتولى الاجتماع مدير أو مديرة المدرسة ، وذلك بحكم منصبه ووظيفته ويتوقع منه غالباً أنه يكون أكثر الأفراد دراية وخبرة باللوائح والتشريعات والقواعد الإدارية .

2- يجب أن تتناول موضوعات الاجتماعات المدرسية ما يهم المعلمين والعاملين ، وان يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع.

3- يجب اختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماع المدرسي بحيث يكون عقد الاجتماع قبل بدء اليوم الدراسي أو خلاله أو بعد اليوم الدراسي، وكذلك اختيار المكان الملائم لعقد الاجتماع، والعمل على تنظيم طريقة الجلوس التي تساعد على تسهيل تبادل الآراء وإجراء المناقشات دون الشعور بوجود تحيز وتفرقة لمجموعة معينة دون المجموعات الأخرى .

ثانيا : المقابلات المدرسية

غني عن البيان التأكيد أن المقابلة من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون مباشرة وجها لوجه ، ولأنها تختلف عن الأساليب والوسائل الأخرى حيث أنها تمتاز بجانب الأخذ والرد والتفاهم والنقد والتحليل ، ولذلك نجدها تعد عادة مع المدراء والمعلمين والآباء والتلاميذ كل حسب موقفه وظروفه وبذلك تتم مناقشة الأمور والخطط والمواضيع والبرامج اللازمة لنجاح عملية المقابلة لتحقيق الأهداف المنشودة .(الطبيب: 1999)

وفي ضوء ذلك تعتبر المقابلة من أهم أساليب الاتصال الشخصي أو الشفوي ، حيث تظهر جدواها في الاجتماعات المدرسية ، وتمتاز المقابلة بالسرعة الكبيرة وضمان أكبر درجة ممكنة من الموضوعية والإنجاز .(الأمير:2006)

ويمكن تصنيف المقابلات حسب أسس ومعايير مختلفة منها :

أولاً : المقابلة من حيث وظيفتها

وتنقسم المقابلات من حيث الوظيفة التي تؤديها إلى مقابلات مسحية تهدف إلى الحصول على المعلومات الضرورية لموضوع معين ومقابلات توجيهية وإرشادية تهدف إلى الحصول على معلومات من الشخص المقابل لمساعدته على اكتشاف قدراته وميوله ومشكلاته ، ومقابلات علاجيه تشخيصية تهدف إلى فهم مشكلة معينة والأسباب الكامنة وراءها وإيجاد البدائل والحلول اللازمة لها ووضعها في شكل خطة علاجية محددة .

ثانيا : المقابلة من حيث العملاء

وتنقسم المقابلة من حيث العملاء الذين تحدث معهم عملية المقابلة إلى مقابلات فردية وتعتبر أكثر أنواع المقبلات شيوعا ، وفيها تتم المقابلة بين شخصين فقط كأن تتم بين المدير وأحد المعلمين أو المدير وأحد أولياء الأمور فقط ،ومقبلات جماعية كمقابلة المدير مع المعلمين فيما يسمى باجتماع المعلمين أو مقابلة المعلمين مع بعضهم العض أو مقابلة المدير مع معلمي أحد التخصصات كمقابلة المعلمين مع بعضهم البعض أو مقابلة المدير مع معلمي أحد التخصصات كمقابلته مع معلمي مادة اللغة العربية أو غيرها .

ثالثا : المقابلة من حيث طبيعة الأسئلة

وتتقسم المقابلات من حيث طبيعة الأسئلة إلى مقابلات مقننة تحتوىَ على أسئلة معدة مسبقاً يختار المقابل الإجابة منها وسط مجموعة من الخيارات ومقبلات غير مقننة تطرح فيها على المقابل مجموعة من الأسئلة المفتوحة تعطيه الحرية والمرونة في اختيار أسلوب التعبير عن نفسه. (عريفج :2004)

4- المجالس التعليمية

تعتبر المجالس التعليمية أساليب اتصال معروفة حيث أوضح منير مرسي في (عابدين :2001) بأنها تلعب دوراً هاماً في العملية الإدارية حيث من خلالها يتم التنسيق بين الأجهزة المختلفة ، وتسهم

في المشاركة بشأن اتخاذ قرارات إدارية تربوية رشيدة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية أو عامة أو نوعية ، ولكل من هذه المجالس وظيفة تؤديها ، فعلى سبيل المثال نجد أن المجالس الاستشارية تقدم المشورة والنصح فيما يُطرح من مواضيع بالرغم من أن قراراتها غير ملزمة إلا أنها تساهم مساهمة واقعية إيجابية في تحديد شكل القرار. (الطبيب :1999)

وإلى جانب ذلك تسهم المجالس التعليمية المدرسية في إبراز قيادة مدرسية ناجحة وصالحة تعمل لخير المدرسة والمجتمع ، كما تزيد هذه المجالس من روح الولاء والانتماء للمدرسة ، حيث يشعر كل فرد أنه جزء من المدرسة وأن المدرسة جزء منه (الدويك : د ت)

5- اللجان التعليمية

وتتمثل اللجان التعليمية في مجموعة من الأفراد المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمهام محددة ، وهي غالباً ما تمارس أنشطتها وأعمالها عن طريق اجتماعات عادة ما تكون دورية ، وأحيانا يكون على حسب متطلبات الموقف ، وهذه اللجان قد تكون استشارية أو تنفيذية دائمة أو مؤقتة لموضوع أو غرض معين أو لمشكلة مفاجئة أو وقتية (الطبيب : 1999)

وتتميز اللجان التربوية عادة بجماعية القرار ، حيث تتمثل فيها غالبا الديمقراطية ، وعن طريقها يتم تسهيل عملية الاتصال بين المستويات الادارية وذلك لقيامها بعمليات التنسيق المختلفة ، كما أنها تمتاز بالتعاون بين الأفراد والعمل الجماعي المنظم ،

وتعتبر تدريبا مهنيا لأعضائها بما تكسبهم من خبرات خلال اجتماعاتها ومعاملاتها إضافة إلى أنها سبيل للتفكر والإبداع في العمل الإداري والتربوي (أحمد :1985)

6- المكاتبات التعليمية

ويقصد بالمكاتبات التعليمية التقارير والمذكرات والأوامر والنشرات والكتب الدراسية والرسائل المختلفة والقرارات الإدارية المدرسية ، وتأتي التقارير التي تتم في الغالب بصورة كتابية ورسمية أكثر منها بصورة شفهية في مقدمة الاتصالات الإدارية و المدرسية ، حيث تعمل التقارير على نقل أو توصيل بيانات أو معلومات معينة(قرارات ، تعليمات ، قواعد ، توصيات ،نتائج اجتماعات ، نتائج بحوث ودراسات ،أوامر تكليف بأداء أعمال معينة) من مدير المدرسة إلى العاملين معه بصورة كتابية للاطلاع عليها وفهمها والاستفادة منها ، وتعتبر التقارير وسيلة هامة لتعريف الإدارة التربوية والتعليمية بالعديد من الأمور المتعلقة بالمدرسة مثل الوضع القائم للعملية التعليمية بالمدرسة وكذلك المشكلات التي تواجه العملية التعليمية من مناهج ومعلمين وإمكانات وغيرها ، كما تعمل التقارير على تسهيل عملية اتخاذ القرارات وذلك لاحتوائها على مجموعة من البيانات الهامة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة (دياب : 2001).

معوقات الاتصال:

" إن عملية الاتصال في حقيقتها عملية تواصل ، أي أنها عملية تفاعلية وليست مجرد نقل للأفكار والبيانات والمعلومات ، حيث

تقف بعض العوامل في طريق حدوث اتصال فعال أو تواصل تفاعلي بين مدير المدرسة والآخرين " (عابدين : 2001 :185)

ومن بين تلك العوامل ما يلي :

1- عدم وجود تخطيط كافٍ أو تفكير مسبق لعملية الاتصال ، واستخدام كلمات غير محددة وغير شائعة مما يؤدي إلى سوء الفهم حيث يقصد المرسل شيئا معيناً ويفهمه المستقبل بمعنى آخر.

2- التلاعب في المعاني والألفاظ وسيطرة الغموض على جوانب الموضوع والضعف في الانتباه لأن كثيرا من الأفراد يتظاهرون بالانتباه ولكنهم بعيدون كل البعد عن الموضوع المطروح للاتصال .

3- عدم مراعاة الوقت في الاتصال بالطرف الآخر ، وعدم القدرة على فهم ظروف الطرف الآخر

4- التباين في المستوى والإدراك ويرجع هذا إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة والإدراك والفهم الخاطئ للمعاني وإغلاق قنوات الاتصال بين المشاركين في العملية الاتصالية ، إضافة إلى الضغوط والمؤثرات الخارجية كالضوضاء وحالات الجو المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية الاتصال (عطوي : 2004)

العلاقات الإنسانية :

(مفهومها ، أسسها ، أهميتها ، دورها في الإدارة المدرسية)

1- مفهوم العلاقات الإنسانية وأهميتها والأسس التي تقوم عليها:

تعتبر العلاقات الإنسانية من أهم مجالات الإدارة المدرسية حيث تعني اندماج الإفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية بقصد تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم المختلفة فضلاً عن أنها طريقة إيجابية لتحفيز جميع العاملين داخل المدرسة وسبيل واقعي لزيادة ورفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجهم ومساعدتهم على الاندماج مع بعضهم البعض وتوثيق الصلات والروابط التعليمية والاجتماعية بينهم .

أما عن أهمية العلاقات الإنسانية فإنها تأتي من أهمية المدرسة ومن ثم من أهمية الإدارة المدرسية حيث نجد ذلك واضحا منذ بدايات العقد الرابع من القرن العشرين حيث بدأ الاهتمام بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية وارتبط مفهومها بمفهوم الإدارة التعليمية الديمقراطية حيث أوضح جريفث Griffth في دراسة له أن مدير المدرسة الناجح هو المدير الذي يتبع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة وهو الذي يحل مشاكل العاملين وهو الذي يعطي صلاحيات للآخرين .

وأضاف كورنيل Cornell أيضا في دراسة له عن التنظيم الاجتماعي للمدرسة بأن المناخ أو الجو العام لتنظيم المدرسة أهم من

الجانب الإداري البحث ، وأن شعور المعلم وإحساسه نحو المدرسة ربما كان أهم من مجال اتساع صلاحياته (العريفي : 1993)

وتبرز أهمية العلاقات الإنسانية في كونها تضفي على رجل الإدارة المدرسية المهارات العالية والكفاءة المهنية والخبرة الإدارية بأسلوب إنساني محكم داخل نطاق عمله ، وذلك لكونها من أهم المجالات الإدارية التعليمية وحيث أنه عن طريق العلاقات الإنسانية يمكن العمل مع الآخرين بطريقة هادفة وبناءة مراعية للجانب الإنساني الذي يؤكد على الاهتمام بالأفراد والجماعات ومراعاة ظروفهم ،والاستجابة لمطالبهم والإحساس بمشاعرهم والعمل على إشباع حاجاتهم (الطبيب : 1999)

هذا ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية والتي لخصها عبدالمطلب حسن بارة في عبد المؤمن الفقي فيما يلي:

1- خلق جو ودي في المدرسة ومعاملة المعلمين ومساعدة المعلمين كأفراد وذلك عن طريق توحيد الجهود والشعور بالمسئولية ووضوح الهدف.

2- المشاركة في صنع واتخاذ القرار داخل المدرسة ومساعدة المعلمين على تنمية مواهبهم وكفاءتهم وإشعارهم وجميع العاملين داخل المدرسة بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وتربية الشباب.

3- أن يكون مدير المدرسة قدوة ونموذجاً للمعلمين والتلاميذ والآباء وجميع العاملين . (الفقي : 1994)

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

مما هو جدير بالذكر أن الإدارة المدرسية تقع على عاتقها مسؤولية خلق الجو المناسب للعلاقات الإنسانية داخل المدرسة حيث يجب أن تعمل هذه الإدارة على توفير البيئة التعليمية الصحية المناسبة للعمل ، وكذلك أشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرار ، والموضوعية في إعطاء الجداول المدرسية وتنظيم أوقات الدراسة والإشراف المدرسي ،فضلا عن توفير شبكة من الاتصال الفعال داخل المدرسة تستخدم فيها كافة الأساليب الحديثة للاتصال من أجل ضمان وصول المعلومات من الإدارة المدرسية إلى المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور وكافة العاملين بالمدرسة .

ويجب على مدير المدرسة أيضا أن يخلق واقع إيجابي من العلاقات الإنسانية المدرسية ، فعلى سبيل المثال هناك مدارس يشعر العاملون فيها بالرضا والمعنوية المرتفعة وهناك مدارس يشعر العاملون فيها بالضيق وعدم الرضا ، وكل ذلك راجع إلى مدير المدرسة ومدى تفهمه لحقيقة العلاقات الإنسانية الصحيحة وكيفية تنميتها وبنائها ومدى ربطها بأساليب الاتصال وفنونه المختلفة.



الاشراف التربوي

مقدمة:

في إطار الحديث عن الإشراف التربوي يمكننا القول بأنه يسعى من خلال أدواره والمهام الموكلة له إلى غاية أساسية تتمثل في تحقيق جودة التعلم وتحسين نوعيته، كونه من العمليات التربوية الحيوية المصاحبة لعلميتي التعليم والتعلم في المدرسة، إلى جانب كونه حلقة اتصال فاعلة بين المدرسة والأجهزة الإدارية والفنية في مديريات التربية ووزارة التربية والتعلم.

تحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظا على ديمومتها وفاعليتها، ويمثل الإشراف التربوي أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتقويم أدائها الذي نال اهتماما كبيرا منذ بدايته تحت مفهوم تفتيش التعليم وصولا به إلى مفهوم الإشراف التربوي بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأدواره المتعددة، وكفاياته اللازمة في مواجهة المشكلات التربوية المرتبطة بتطوير بيئة التعلم وزيادة فاعلية المعلمين المستجدين(المبتدئين) (Invoice Teachers) خاصة غير المؤهلين (Unqualified Teachers).

ويهدف الإشراف التربوي إلى غاية أساسية تتمثل في حسن استثمار وتوظيف الإمكانات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط المنبثقة من البرامج التطويرية المستحدثة (فيفي ودنلاب، 1993 :25). من هنا نبعت أهمية الإشراف التربوي بدءاً من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد أساسا على الثقة والاقتناع والحوار المتبادل (عطاري، عيسان، وجمعة 2005:86).

ويسعى الإشراف التربوي في مجمله إلى تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته كونه من العمليات التربوية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم في المدرسة، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل وصولا إلى التمكين(Greene,1992)، كما وأنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل ومناحي تطويره التي في ضوئها يتم اتخاذ القرارات (الإبراهيم ،2002: 37- 42؛ العمري، 2000 :5).

ومن ذلك التأكيد على أن الإشراف التربوي يكتسب أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علما بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة (الخطيب والخطيب 2002:32- 33؛ Silva & Dana, 2001). كما تتعدد وتتنوع وظائف المشرف التربوي وأدواره حيث أشار كل من الطعاني (2005:22) وأحمد (2003: 65) إلى العديد من الوظائف التي يدور معظمها حول تحسين الأداء التربوي

وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائيا في الأداء المدرسي اليومي. إضافة إلى مساعدة المعلمين على متابعة كل جديد ومتطور في مادة التخصص (Hounshell & Madrazo, 1997) والعمل على التنسيق بين جهود المعلمين، وتقويم العملية التربوية تقويما سليما فضلا عن تطوير علاقه المدرسة بالمجتمع المحلي.

أما فيما يتعلّق بالمبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم، نجد أنّ المغيدي (2001: 26) أشار إلى أنها ذات المبادئ التي تحكم كل قائد ديمقراطي بمن يعملون معه، ولعل تلك المبادئ تتمركز حول تقدير المشرف التربوي للجهد المبذول من قبل المعلم، وحماية المعلم ورفع الروح المعنوية له وإشباع حاجاته الأساسية، كما يتسم اتصاله بالمتعلم بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل، إلى جانب سعيه المتواصل في تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وأن يعمل على تحقيق تكافؤ الفرص بين المعلمين وتنمية قدراتهم في توظيف واستخدام الوسائل والتقنيات التعليمية وإستراتيجيات التدريس الحديثة، إضافة إلى تشجيع المعلمين على البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية على حدٍ سواء.

أما بالنسبة إلى كفايات الإشراف التربوي وأساليب تطويرها فقد عرض دريج (2006: 22- 35) نموذجاً لتطبيق مبدأ

الكفايات في مجال الإشراف التربوي، متضمنا مهام متعددة يقوم بها المشرف التربوي بدءا من الاتصال الإيجابي مع المعلمين، وإثارة دافعيتهم، وتشجيعهم على النمو المهني، وتهيئة الظروف المناسبة لإحداث التغير اللازم لتطوير العملية التعليمية – التعلمية من خلال استخدام سلطة التأثير الشخصي التي تقوم على النزاهة والصراحة والثقة بدلا من سلطة الأنظمة والقوانين الرسمية، ومن خلال ما اكتسبه المشرف من كفايات والتي ترتبط عضويا بتلك المهام. كما خرجت دراسته بقائمة من المهام والكفايات الرئيسية المتمثلة بالكفايات العلمية، والتعليمية، وكفايات البحث، وكفايات التطوير، وكفايات التخطيط وكفايات التنشيط التربوي والابتكار والتجديد، وكفايات التنظيم والتنسيق، وكفايات التقويم والمتابعة.

أهداف الإشراف التربوي :

يمكن باختصار حَصْر أهداف الإشراف التربوي في الأمور التالية :

1. توجيه المعلم وإرشاده، ومعاونته على فهم خصائص نمو الأطفال، وحاجاتهم، وطرق إشباعها، ووسائل حل مشاكلهم المختلفة بالأساليب التربوية الحديثة .

2. إشعار المعلم بأنهما زميلان، مهمتهما التعاون على تحقيق أهداف المدرسة، في جو من الاحترام المتبادل، فذلك وحده كفيل بإيجاد جو من التعاون الخلاق بين المعلم والمشرف

التربوي، يستطيعان بواسطته معالجة كل ما تجابه المدرسة من مشاكل بيسر وسهولة .

3. جمع الخبرات الجيدة التي يحصل عليها من خلال عمله كمشرف تربوي، وتعميمها على المدارس للاستفادة منها، ذلك أن المشرف التربوي بحكم عمله، واتصاله بالمعلمين، والاستماع إلى طرق وأساليب تربيتهم وتعليمهم، يحصل على مجموعة من الخبرات والتجارب التي يمكن الاستفادة منها حين تعميمها .

ولا يفوتنا في هذا الصدد أنْ نذكّر بأنه لابد للمشرف التربوي من عقد اجتماعات واسعة للمعلمين، لا أن تقتصر زيارتهم في الصف لبضع دقائق لا غير. إن بضع دقائق يزور بها المعلم أثناء الدرس لا يمكن له أنْ يقف خلالها على مدى الجهد الذي يبذله المعلم، ولا الوقوف على المشاكل التي يجابهها هو وتلاميذه على حد سواء، وبالتالي لا يمكن أن يكون التقرير الذي يقدمه عن المعلم دقيقاً ومنصفاً .

4. تيسير نجاح المعلم في تحقيق رسالته، عن طريق إيجاد فرص للتدريب، والاتصال بالحياة، والقضاء على العزلة الفكرية لدى المعلمين .

5. خلق جو من التفاهم والاحترام المتبادل بين المعلم والمجتمع، وهذا العمل يتطلب من المشرف التربوي الإلمام بظروف المدرسة

والمجتمع، كي يتمكن من إقناع الطرفين أن عملية التربية والتعليم تخص كلاهما، وأن النجاح يتوقف على تعاونهما .

6. تبيان أحسن الطرق والأساليب للمعلم في عرض مواد الدرس على التلاميذ، وطرق ربطها ببعضها، بحيث تتلاءم وعقول التلاميذ، وتتناسب ومستوياتهم ،وتثير فيهم الاندفاع الذاتي وتشبع ميولهم ورغباتهم .

7. التعرف على مستوى التلاميذ في جميع النواحي، الشخصية، والعلمية، وتتبعه، والإسهام في رفعه والسمو به، ومن المؤسف أن نجد الكثير من المشرفين التربويين لا يهتمون إلا بالمستوى العلمي، سواء كان ذلك بالنسبة للمعلم أو التلاميذ، أما النواحي الأخرى، والتي هي أكثر أهمية من تلقين التلاميذ لمواد معينة، فتلك مسألة لا تستحق أي اهتمام !! .

8. دفع المعلم إلى دراسة المناهج والكتب المدرسية المقررة ونقدها، وتبيان جوانبها الإيجابية والسلبية، وطرق معالجتها، وبذلك يتحرر فكر المعلم من القيود البالية، وتجعله يشعر بأنه مساهم فعّال في وضع المناهج وتطويرها .

إن هذه هي أهم الأهداف التي ينبغي أن يحققها المشرف التربوي الناجح، والتي بواسطتها يمكن النهوض بالمدرسة من جهة، وإمكانات المعلم من جهة أخرى .

واجبات المشرف التربوي :

لكي يحقق المشرف التربوي الغاية التي يهدف إليها في عمله ينبغي له التركيز على ما يلي :

أولاً : ما يخص المعلم والتلميذ : وفي هذا المجال يحتاج إلى :

1. الإحاطة التامة بالمناهج المدرسية ، كي يتمكن من التعرف على سير العملية التعليمية ، والمستوى الذي وصل إليه التلاميذ ، ومدى إحاطة المعلم بالمادة التي يدرسها .

2. التتبع والدراسة التي تمكنه من التعرف على آخر التطورات في الأساليب التربوية والتعليمية ، بغية إيصالها بدوره إلى المعلمين للاستفادة منها .

3. الزيارات المتكررة للمدارس ، وفي بداية السنة الدراسية بصورة خاصة أمر ضروري لكي يكون المشرف التربوي على علم بما يلي :

أ ـ ملاك المدرسة ، والنواقص الموجودة فيه ، والعمل على تلافيها .

ب- الكيفية التي تم بموجبها توزيع الدروس على المعلمين، وهل روعيت فيها الرغبة والاختصاص والخبرة لدى المعلمين على قدر الإمكان .

ج- حاجة المدرسة لمختلف وسائل الإيضاح، والأثاث، واللوازم الضرورية .

د- التعرف على مشاكل المدرسة، ودراستها بالاشتراك مع أعضاء الهيئة التعليمية، ووضع الحلول الصائبة لها .

4. مسك سجل خاص بالمعلمين المسؤول عنهم، وتدوين كافة المعلومات المتعلقة بهم، والملاحظات التي تخصهم . ويستطيع المشرف التربوي بواسطة هذا السجل التعرف على المعلمين من جميع النواحي، مما يسهل عليه مهمته .

5. تنظيم جدول بأساليب اختبار التلاميذ، يتمكن بواسطته حين زيارته للصفوف من التوصل إلى أفضل النتائج وأدقها .

ثانياً : ما يخص مدير المدرسة :

وفي هذا المجال يحتاج المشرف التربوي إلى ما يأتي :

1 . التعرف على شخصية مدير المدرسة، وفاعليته، وقدراته، ومدى الاهتمام بواجباته الإدارية والتربوية، والإطلاع على سجلات المدرسة وفحصها وتدقيقها، وتدقيق حساباتها وأوجه الصرف فيها .

2 ـ التعرف عن كشب على علاقة مدير المدرسة بالمعلمين ، ومدى احترامه لهم، ومدى احترامهم له، والعمل على تعزيز هذه العلاقات وتوطيدها .

3 . التعرف على علاقة مدير المدرسة بأولياء أمور التلاميذ، ومدى اهتمامه بهذه العلاقة، فهذا واجب أساسي لمدير المدرسة ينبغي القيام به إذا ما أيراد النجاح لمدرسته .

4 . التعـرف علـى مـدى اهتمـام مـدير المدرسـة بزيـارات الصـفوف، والإطلاع على سجل الزيارات، وما دون فيها من ملاحظات عن سير العملية التربوية والتعليمية، وطبيعي إن لهذا الأمر فائدة كبرى للمشرف التربوي خلال قيامه بمهامه، لأنه يستطيع الحصول على معلومات دقيقة عن المعلمين، وعن العملية التربوية والتعليمية .

إن مدير المدرسة بحكم وجوده الدائم في المدرسة تتاح له الفرصة أكثر من المشرف التربوي في الإشراف على المعلمين والتلاميذ معاً، وهو يسهل بدوره مهمة المشرف التربوي إلى حد بعيد

علاقة الإشراف التربوي بالإدارة المدرسية:

إنَّ المتمعن يدرك أن هناك علاقة وثيقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية فكلاهما يشتركان في عنصر القيادة التربوية ، ويقومان بأدوار متشابهة ومكملة لبعضها . سواء ما كان في الجانب الإداري أو الجانب الفني ، **ومن أهم جوانب العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ما يلي :**

1 - التعاون والانسجام وعدم الصراع على السلطة .

2 - خلق معايير مشتركة للتقويم عن طريق مناقشة الأفكار.

3 - ممارسة التوجيه الذاتي .

4 - ينظر المدير إلى المشرفين كمساعدين ومستشارين، وهم لا يستطيعون أن يوجهوا عمل المعلمين الأفراد بطريقة مخالفة لرغبات المدير، فهو المسئول عن تنفيذ المنهج في مدرسته .

5 - العمل بنظرية التكامل، بمعنى أنه لابد أن يحضر المشرفون الاجتماعات التي تضم مدير المدرسة والمعلمين، ليحصلوا جميعاً على المعلومات التي تساعدهم بفاعلية في تحسين عملية التعليم .

6 - العمل بمبدأ المشاركة وقرب المشرف من أي مشكلة باقتراح فحص مشترك لها، وتقويم المعلم لتكون لديه فرصة للنجاح

7 - الثقة المتبادلة بين المشرف والمعلم والمدير تشعر الجميع بصداقة المشرف وتزيد فرص التعارف .

مقومات العلاقة الصحية بين مدير المدرسة والمشرف التربوي :-

ثمة علاقة إيجابية بين مدير المدرسة حيث أنه مشرف تربوي مقيم والمشرف التربوي ينعكس إيجاباً على تحسين أدوار المعلمين ويقصد بالعلاقة الصحية أن يعمل الاثنان معاً بشكل تعاوني لتحقيق هدف مشترك هو تحسين ممارسات المعلمين التعليمية وتطويرها ورفع كفاية العملية التعليمية بشكل عام.

ذلك أن مسألة التوافق بين مدير المدرسة والمشرف التربوي أمر بالغ الأهمية ويفيد هذا الجانب مع العناصر الرئيسية التي تعمل على توحيد النظرة إلي الإشراف التربوي.

وهذا ما يطلق عليه وحدة الإشراف.

ويمكن بناءً على ما ذكر تحديد العلاقة بين دوري كل من مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم والمشرف التربوي على النحو التالي :

أ) إن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم متمم ومكمل لدور المشرف التربوي، فمدير المدرسة أكثر التصاقاً بالمعلمين والطلاب وبالتالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجات كليها ومتابعة تلبية هذه الحاجات. أما المشرف التربوي فهو أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.

ب) إن التنسيق والتعاون والفهم وتدعيم الثقة وتقدير العلاقات الإنسانية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي من أهم الشروط التي يجب أن توجد لتحقيق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة.

ولكي تتحقق العلاقة المهنية بين مدير المدرسة والمشرف التربوي يجب الإلمام بطبيعة العلاقة التفاعلية بين المشرف التربوي والمعلم .

وإن طبيعة العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم يتوقف عليها مستوى الإنجاز فهي تتراوح بين التفتيش القديم الذي يتطلب إنجازاً عالياً دون النظر إلي مشاعر المعلمين وانفعالاتهم، وبين الإشراف الحديث الذي يهتم بالروح المعنوية للمعلمين ورضاهم عن العمل وانتمائهم إليه ودرجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وكذلك تكون العلاقة بين المشرف والمعلم مبنية على الثقة والصدق والانسجام والانفتاح والتفاهم والتفهم والوضوح والاحترام المتبادل بين الطرفين.

- والإشراف بصفته قيادة تربوية ينبغي أن يتمثل في السلوك الإشرافي الذي يقوم به المشرف ويتأثر به المعلم وتعتمد قدرة المشرف التربوي على القيادة على مدى مساعدة المعلمين والتنسيق بينهم.
- والإشراف الحديث عملية تعاونية تتطلب توفر الثقة والتقدير المتبادل بين المشرف والمعلم بما يمكنها من الوصول إلي مفاهيم مشتركة حول القضايا التي تهم العمل بوصفهما زميلين متعاونين في الوصول إلي قرار ولكن يجب أن يكون القرار الأخير للمعلم إذا أردنا منه أن يكون مسئولاً عن نتائج عمله.
- **وتنعكس العلاقة التفاعلية بين المشرف والمعلم على عملية الإشراف التربوي في جملة من الفوائد منها :**

1) اعتباره نموذجاً لتعليم الكبار، لا يرتكز على مشاكل التعلم والتعليم فحسب بل يرتكز أيضاً على تقويم علاقة المشرف بالمعلم التي إما أن تؤدي إلي نمو طريف لهذه العلاقة وإما أن تمنع ذلك النمو.
2) تبادل التغذية الراجعة عندما يفصح كل منهما عما في ذاته للآخر.
3) تبني عملية التقويم بالنتائج وفي ضوء درجة تحقيق المشرف والمعلم لهذه الأهداف المرجوة.

4) الاشتراك بين المشرف والمعلم في تحسين العملية التعليمية التعلّمية.

5) الإشراف الذاتي نتيجة لهذا المفهوم.

6) تكوين اتجاه إيجابي لدى المعلمين نحو الإشراف التربوي.

صعوبات و تحديات الإشراف التربوي :

أكثر المعوقات تأثيراً في فاعلية الإشراف التربوي هي :

1. ازدحام الفصول الدراسية بالطلاب .
2. كثرة عدد المدارس التي يجب على المشرف التربوي زيارتها .
3. عدم توفر وسائل مواصلات للمشرفين ؛ مما يؤدي إلى تعريض سياراتهم الخاصة للخطر .
4. كثرة الأعباء الإدارية التي تؤثر سلباً على النشاط الفني للمشرف التربوي .
5. كثرة نصاب المشرف التربوي من النشاط الإشرافي الذي يشتمل على زيارة أعداد كبيرة من المعلمين .
6. قلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى المشرفين التربويين .
7. قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية .
8. قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين التربويين .

9. قلة توفر المكتبات المجهزة تجهيزاً كاملاً بالكتب والدوريات والأجهزة السمعية والبصرية ....الخ داخل المدارس .

10. عدم مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في الإجازات .

11. قلة الوسائل التعليمية اللازمة للعملية التربوية في بعض المدارس .

12. عدم توفر المكتبات التي تحتوي على الكتب والنشرات التربوية داخل مراكز الإشراف التربوي.

13. تدني مستوى المعلمين في أساليب التقويم والقياس .

14. ضعف التأهيل الأكاديمي والمهني لبعض المعلمين .

15. كثرة المعلمين غير المؤهلين تربوياً خاصة في المرحلة الابتدائية.

16- ضعف مستوى إدارة المدرسة في مجال الإشراف والمتابعة والتقويم.

17. عدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث للمعلمين .

18. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض أفراد المجتمع بأن المشرف التربوي شخص يتصيد الأخطاء .

19. قلة اطلاع المشرف التربوي على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.

20. وجود المجاملات الشخصية في عملية الإشراف التربوي .

21. الشعور بالقلق والتوتر النفسي لدى بعض المعلمين نتيجة لوجود المشرف التربوي داخل المدرسة.

المعوقات الإدارية :

1- كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم:

العملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد وإخلاص، ومع هذا يكلف المشرف التربوي بزيارة عدد من المدرسين يفوق النصاب المقرر وأحيانا يصل إلى الضعف ومع هذا تسند إليه أعمال إدارية تحد من نشاطه الميداني وربما قطع خطته من أجلها مما يؤثر على عطائه ونشاطه في إعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهامه الأساسية كذلك المعلم يشكو من تزاحم الأعمال الموكلة إليه وتراكمها مما لا يوفر له الوقت للاطلاع على توصيات المشرف والتخطيط لتنفيذها والاستفادة منها.

2- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين:

التدريب أثناء الخدمة ضروري للمشرف التربوي وللمعلم لأن المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة ومتحركة فهما يعملان للإنسان، ودون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر وربما يسير المعلم على أسلوب واحد في تدريس طلابه فيطبع بطابع واحد وكذلك الحال للمشرف التربوي.

3- ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي:

الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية وعليها من المسئوليات ما يجعلها تحتاج إلى كفايات تربوية متميزة إلا أن بعض هذه الإدارات تشكو من ضعف إما في الشخصية وإما في القدرة

على الإشراف والمتابعة والتقويم وإما في القدرة العلمية والتربوية وقد تكون إدارة متزمتة أو مهملة وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على كل عناصر العملية التربوية في المدرسة.

4- قلة أعداد المشرفين نسبة لعدد المعلمين.

5- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.

6- تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم.

7- عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.

8- عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.

9- قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.

10- تذمر بعض المديرين من التحاق المعلمين بدورات في أثناء العمل الرسمي.

11- دمج الإشراف التربوي والإداري.

12- عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية.

13- ضعف الوعي بمسؤولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين.

معوقات اقتصادية :

1- قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم.

2- قلة وجود حوافز مادية للمشرفين وللمعلمين.

3- قلة توافر المكتبات (أو قلة الكتب) في المدارس وقد ساعد ذلك على عدم الاهتمام بالقراءة ومتابعة الجديد سواء بين الطلاب أو بين المعلمين بل أن من المعلمين من لا يعير النشرات التربوية أي عناية أو اهتمام مع أنها أفضل الأساليب الإشرافية وأبلغها.

معوقات فنية :

1- عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.

2- ضعف كفاية المعلم أو المشرف ؛ القليل من المشرفين التربويين يوجد عنده ضعف في المعلومات أو الشخصية أو التصرف مع المواقف الطارئة أو الخبرة ومثل هذا موجود بين المدرسين بل قيل إن بعض المدرسين دون الكفاية الكافية وأنهم معلمو ضرورة.

3- ضعف انتماء المعلم إلى المهنة.

4- اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية .

5- عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم .

6- ضعف النمو المهني للمعلم حيث يوجد بين صفوف المعلمين نوعيات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة و من هؤلاء:

أ- المعلم الكسول و هو الذي يعزف عن العمل رغبة في الراحة و إيثاراً لها على العمل.

ب- المعلم المتجمد الذي يقف عند حد معين لا يتجاوزه لاعتقاده أنه بلغ القمة.

ج- المعلم الرافض وهو الذي يرفض وجهة نظر الآخرين فلا يستفيد منهم.

د- المعلم المستبد أي الذي لا يرعى إلا نفسه فلا يستشير ولا يقبل المشورة.

هـ - المعلم المتبرم من التدريس إلى درجة التزمت وهو الذي لم يجد وظيفة إلا التدريس.

و- المعلم المتهاون و اللامبالي بمهنة التدريس وينشر ذلك بين صفوف المدرسين.

ز- المعلم الذي يمارس أعمالاً أخرى غير التدريس.

7- صعوبة المناهج .

8- عدم دقة أساليب التقويم التربوي الممارس.

9- عدم قناعة المعلم بتوجيهات المشرف.

10- عدم تنويع أساليب الإشراف التربوي.

معوقات اجتماعية :

البيئة المدرسية غير الملائمة أحياناً ؛ مثلاً وجود المباني المستأجرة التي لا توفر أدوات الأمن والسلامة بها وعدم توافر المعامل والمختبرات اللازمة وعدم توافر الساحات الكبيرة لممارسة الأنشطة الرياضية وعدم توفر المسارح للأنشطة الثقافية والمسرحية.

معوقات شخصية :

1- عدم قدرة بعض المشرفين والمديرين على إتباع الأساليب القيادية المناسبة.

2- ضعف العلاقة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين.

3- ظهور بعض المشاكل الشخصية وتأثيرها على العمل أحياناً.



مشكلات الادارة المدرسية

مقدمة :

يقصد بهذه المشكلات كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التعليمية داخل المدرسة التعامل معها بجدية وحرص ودون استهتار حتى نضمن الجودة في الاداء وسير العملية التعليمية على احسن ما يرام وهذه المشكلات يمكن النظر إليها من زاويتين :

أولاً : مشكلات تقع على الإدارة:

طبيعة المشكلة: تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة.

الحلول المقترحة :

- بالنسبة للمعلم المتأخر لابد من التقيد بالصلاحيات التي تخول لمدير المدرسة علاج هذا الجانب .
- تحزير المعلم اكثر من مره وذلك قد يؤدي لخصم ايام الغياب من راتبه.
- نقل المعلم كثير التأخر والغياب إلى مدارس أخرى قريبة من مسكنه.
- لابد من تعاون الوحدات الصحية والمستشفيات الحكومية والخاصة مع المدارس في منح التقارير الطبية .

1- تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي :

المشكلة : تعقد إدارة التعليم لقاءات ودورات تنشيطية أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفريغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة .

الحلول المقترحة :

- استغلال الفترات التي تسبق بداية العام الدراسي في إقامة مثل هذه الدورات .
- تنبيه المدارس قبل بداية مثل هذه الدورات بفترة كافية وأخذ الاحتياطات أثناء إعداد الجدول المدرسي.
- أن تكون مثل هذه اللقاءات مسائية مع وضع الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على الحضور.

2- تكدس التلاميذ في الفصول :

المشكلة : وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة نتيجة لوقوعها في حي آهل بالسكان أو تحويل طلاب من قبل إدارة التعليم للمدرسة.

الحلول المقترحة :

- أن يكون هناك اتصال بين إدارات المدارس واللجان الخاصة بتوزيع الطلاب على المدارس بحيث لا يتم إرسال أي طالب إلا بعد موافقة إدارة المدرسة خاصة إذا ما علمنا أن بعض الطلاب

يسكنون في أحياء توجد بها مدارس ولا تعاني من الكثافة الطلابية.

- نقل الطلاب الذين يسكنون في أحياء بعيدة عن المدرسة إلى مدارس في الأحياء التي يسكنون فيها .
- فتح مدارس في الأحياء الآهلة بالسكان.

3- قلة المتخصصين في مجال معين وإسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير متخصصين :

المشكلة : وجود وفرة في تخصصات معينة على حساب تخصصات أخرى.

الحلول المقترحة :

- إعداد استمارة خاصة في نهاية كل عام من قبل شؤون المعلمين يوضح فيها احتياج المدرسة من التخصصات المختلفة لسد عجز المدارس في هذا الجانب.
- تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي
- إقامة بعض الدروس النموذجية داخل المدرسة من قبل المعلمين المتخصصين تكون موجهة للمعلمين الذين يقومون بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم.

4- **عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية :**

المشكلة: كثرة أعداد الطلاب أدى إلى تحويل بعض الغرف الخاصة بالأنشطة إلى فصول .

الحلول المقترحة :

- تشكيل لجنة من إدارة التعليم وإدارة المدرسة لتحديد الغرف التي تحتاج إليها المدرسة لممارسة الأنشطة المدرسية والرفع عن أعداد الغرف التي يمكن جعلها كميزانية للمدرسة من الفصول.
- استغلال المساحات الموجودة في الفناء المدرسي لإقامة غرف خاصة بالأنشطة المدرسية.

5- **صورية النشاط المدرسي :**

المشكلة: ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المطلوبة.

الحلول المقترحة :

- أن يتم تحديد يومين في الشهر (يوم الخميس) كأيام مفتوحة تمارس فيها الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المنشودة من النشاط المدرسي يبدأ من الساعة 8- 12ظهراً.

6- عدم تجاوب أولياء أمور التلاميذ مع المدرسة :

المشـــكلــــــة : عـدم حضـور أوليـاء أمـور الطـلاب للمجـالس التي تعقدها المدرسة.

الحلول المقترحة :

- تجنيـــد كافـة وسـائل الإعـلام المقـروءة والمسموعـــة والمرئيـة لتعريـف الآبـاء بأهميـة هـذه المجـالس وواجبـاتهم تجـاه أبنـائهم الطلاب .
- استغلال فترة توزيع النتائج لعقد مثل هذه المجالس.

7- مشكلة التأخر الصباحي للطلاب :

المشـــكلـــــة : حضـور الطـلاب للمدرسـة بعـد الانتهـاء مـن الاصطفاف الصباحي بتعمد منه أو لبعد سكنه عن المدرسة.

الحلول المقترحة :

- وضع حوافز للطالب المثالي في الانتظام.
- توجيه لفت نظر لولي أمر الطالب بالحسم من درجات المواظبة في حالة تكرار تأخره.
- الحسم على الطالب من درجة المواظبة.
- حرمـان الطالـب مـن حصـص مـادة محببـة إلى نفسـه كالتربيـة البدنية.
- نقل الطالب إلى مدرسة قريبة من سكنه.

8- كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي :

المشـكلـــة : وهي خروج المعلم مع بداية الدوام أو في وقت معين من الدوام الرسمي.

الحلول المقترحة :

- في حالة الاستئذان مع بداية الدوام فيمنع المعلم من التوقيع ويعامل معاملة المعلم الغائب في المشكلة الأولى.
- أما في حالة المعلم المستأذن لفترة محددة من الدوام فيتم وضع حدود معروفة للجميع كحد أقصى لعملية الاستئذان خلال الفصل الدراسي ويوثق ذلك في سجل خاص.

9- مشكلة عمال النظافة :

المشـكلـــة : وهي معاناة المدارس في توفير الأيدي العاملة التي تتولى أعمال النظافة وتحميل المدرسة أعباء مالية إضافة إلى أعبائها.

الحلول المقترحة :

- أن تتولى إدارة التعليم التعاقد مع شركات نظافة يتم بموجبها تأميناً لعمالة اللازمة لكل مدرسة . على أن تتحمل الوزارة التكاليف المالية لهذه العمالة أو المشاركة في تحمل جزء من هذه الأعباء.

10- كثرة التعاميم الواردة من إدارة التعليم:

المشكلة: انشغال العاملين بالمدرسة بمتابعة سير العملية التعليمية، وهو ما قد يؤدي إلى تأخر إرسال مندوب المدرسة لاستلام التعاميم التي تخص المدرسة، مما يجعلها تتكدس بل أن البعض منها يحتاج لردود سريعة.

الحلول المقترحة :

- إعادة تعيين مندوبين من قبل إدارات التعليم لتوزيع هذه التعاميم على المدارس .
- الاستفادة من التقنيات الحديثة وإرسال هذه التعاميم عبر هذه التقنيات.

11- وجود فجوة بين مراكز الإشراف وإدارات المدارس :

المشكلة: مراكز الإشراف تنظيم أوجد لتسهيل أمور المدارس وتلبية ما تحتاج إليه من إمكانات مادية وبشرية بدلاً من الرجوع للإدارة التعليمية ولكن الواقع غير ذلك حيث توجد هناك فجوة بين إدارات المدارس وهذه المراكز حيث أن معظم الاحتياجات والخطابات توجه لإدارة التعليم.

الحلول المقترحة :

- تفعيل دور هذه المراكز من قبل إدارة التعليم عن طريق إعطاء مزيد من الصلاحيات لمدير المركز وعدم الرجوع إلى إدارة

التعليم إلاّ في حالة الأمور الضرورية التي تتطلب تدخل مدير التعليم .

12- مشكلة المعلم كبير السن :

المشكلة : وهم المعلمون الذين لم يؤهلوا تربوياً ولم يعد لديهم الاستعداد لتطوير أنفسهم، فاستهلك عطاءهم ولم يعد لديهم القدرة على العطاء .

الحلول المقترحة :

- إعطاءه الأولوية في تخفيض نصابه من الحصص.
- تكليفه بأعمال إشرافية.
- نظراً لعلاقته الوثيقة بأولياء أمور يتم تكليفه بالعمل كمستشار لمدير المدرسة فيما يتعلق بتوثيق الصلة بين البيت والمدرسة.

13- مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس :

المشكلة : وجود عينة من المعلمين الذين لا يرغبون في التدريس لعدم قدرتهم أو توجيههم لمناطق لا يرغبون العمل فيها.

الحلول المقترحة :

- التحدث إلى بعض المعلمين المقربين إليه لنصحه .
- الاجتماع به وتقديم النصيحة والمشورة له.

- في حالة استمرار وضعه يبلغ المشرف التربوي للاجتماع به وإسداء النصيحة له.
- وإذا ما واصل تهاونه يوجه إليه لفت نظر لتحسين وضعه.
- إذا لم تفلح معه الحلول السابقة يرفع أمره إلى إدارة التعليم لاتخاذ اللازم حياله.

14- قلة استخدام الوسائل التعليمية :

المشكلة : معاناة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة .

الحلول المقترحة :

- قيام المشرفين على تقنيات التعليم بزيارات مكثفة للمدارس ومتابعة الوسائل المتوفرة فيها وتوجيه مدير المدرسة على ضرورة استفادة المعلمين منها.
- إقامة الدورات التدريبية المكثفة لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية.
- أن تقوم إدارة التعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل تعليمية وأجهزة.

15- تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم:

المشكلة : قيام بعض أولياء أمور الطلاب بفرض مطالب على المدرسة هي من اختصاصات المدرسة

الحلول المقترحة :

- استغلال مناسبة عقد مجلس الآباء والمعلمين لتوضيح مالهم وما عليهم من حقوق وواجبات.

ثانياً : مشكلات تقع من الإدارة:

1- عدم إدراك مديري المدارس للأعمال الإدارية التي يجب عليهم عملها لعدم وجود الخبرة الكافية لديهم.

2- تقاعس بعض مديري المدارس عن أداء واجبهم.

3- ضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل داخل المدرسة بين المدير والمعلمين .

4- سوء خلق بعض الإداريين واستخدامهم لألفاظ بذيئة أو مخالفات سلوكية.

5- الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيقها والروتينية في العمل.

الحلول الممكنة لعلاج المشكلات التي تقع من الإدارة :

1- حسن اختيار مديري المدارس وأن يتم الاختيار وفق أسس ومعايير صحيحة ومقننة.

2- الإعداد المسبق وذلك من خلال تقديم برامج في الإدارة التربوية في مرحلة البكالوريوس.

3- تقديم الدورات التدريبية والتأهيل العلمي لمديري المدارس.

4- ينبغي اختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة الحقيقية.

5- ينبغي أن يطلع المدير على لائحة المرحلة التي يعمل بها.

6- التخطيط السليم للعمل المدرسي واشتراك جميع العاملين في هذا التخطيط حتى يسهل التنفيذ عندما يعرف كل فرد بأنه اشترك وساهم في ذلك العمل وبالتالي يستطيع أن يتحمل المسؤولية.

7- المرونة في تطبيق النظام ومراعاة الظروف الطارئة.

المصادر والمراجع

1- أبو السندس، عبد الحميد سلامة، **الأسس الفلسفية والاجتماعية لمدرسة المستقبل**، بحث مقدم إلى ندوة مدرسة المستقبل، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض 16- 17 شوال 1423هـ.

2- أبو هاشم، السيد محمد حسن، **أدوار المعلم بين الواقع المأمول في مدرسة المستقبل "رؤية تربوية"** ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل الرياض شوال 1423هـ.

3- أبو نبعة، حسين راتب، **مناهج مدرسة المستقبل**، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل- جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، شوال 1423هـ.

4- الأغبري، عبد الصمد- **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيم المعاصر**، دار النهضة العربية، بيروت 2000م.

5- البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب، **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004م.

6- الجابري محمد عابد، **التربية ومستقبل التحولات المجتمعية في الوطن العربي**- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، حلقة دراسية لقادة الفكر العربي التربوي للمتخصصين في الدراسات المستقبلية- بيروت (18- 21 نوفمبر، 1996م) عالم المعرفة، الكويت عدد 264، 2000م.

7- ديراني، محمد عيد، **الإشراف التربوي على المعلمين**، مكتبة روائع مجدلاوي، عمان، 1997م.

8- الحر، عبد العزيز- مدرسة المستقبل، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، الرياض(2001م).

9- الحر، عبد العزيز محمد- **أدوات مدرسة المستقبل- القيادة التربوية**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1424هـ.

10- حزيان، باسم علي. **العولمة والتحدي الثقافي**- دار الفكر – بيروت 2001م.

11- اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط- **الإدارة التربوية على المستوى المحلي**- الرياض مكتبة التربية العربي لدول الخليج- 1996م.

12- مكتب التربية العربي لدول الخليج، **مشروع مدرسة المستقبل**، الرياض 1420هـ.

13- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، **الملامح الأساسية لمدرسة المستقبل في الوطن العربي**، المجلة العربية للتربية، المجلد العشرون- العدد الثاني- شوال 1421هـ.

14- مصطفى، فهيم- **مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1425هـ، 2005م.

15- المنيف، إبراهيم، **نموذج عربي للإدارة**، مكتبة العبيكان، الرياض 2002م.

16- محمود محمد، عبد اللطيف- المدرسة كقاطرة لمجتمع المستقبل- ندوة مدرسة المستقبل- كلية التربية جامعة الملك سعود (الرياض 2002م).

17- موقع مفكرة الإسلام الإلكتروني http://islamic.co/filz/one-news.aspidnews30

18- مجلة المعرفة- التربويون العرب يكتبون وصيتهم، العدد (64) الرياض 2000م.

19- النمر، سعود بن محمد واخرون- الادارة العامة الاسس والوظائف، الرياض مكتبة الشقري ،الطبعه الخامسه 1422هـ.

20- العبد الكريم راشد، مدرسة المستقبل تحولات رئيسية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض 1423هـ.

21- عابدين، محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة- عمان، دار الشروق 2001

22- عيد، فاطمة، دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودور القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسة، مجلة التربية، السنة الثالثة- العدد الرابع، البحرين، محرم 1423هـ.

23- الشوملي، خليفة حسين، **تصور أول لمدرسة المستقبل**، مجلة التربية، وزارة التربية والتعليم- البحرين. السنة الثانية، العدد الثاني، سبتمبر، 2001م.

24- رضا، محمد جواد- **العرب التربية والمستقبل: تربية النكوص أو تربية الأمل**: الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، الكويت، أبريل (2000م).

25- أحمد، إبراهيم أحمد . الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف، الإسكندرية : 20000

26- البياع، محمد حسن عبد الهادي . القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد : 1985 .

27- جاب الله، رفعت محمد . إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، بل برنت للطباعة، جامعة الأزهر، 1990 .

28- جوهر، صلاح الدين . مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة : 1984 .

29- جمهورية العراق - وزارة التربية . مبادئ التربية للصف الأول معاهد إعداد المعلمين - تأليف لجنة في وزارة التربية، ط 10، مطبعة العامل، 2000 .

30- الخطيب، رداع، و آخرون . الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، مطابع الفردوس، القاهرة (ب ت) .

31- الدويك، تيسير وآخرون . أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (ب ت) .
32- الدليمي، طارق عبد أحمد و الكبيسي، عبد الواحد حميد ثامر . فلسفة التربية الإسلامية و موقفها من فلسفة التربية المثالية والبراجماتية (دراسة تحليلية مقارنة)، في مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية / العدد / السادس، مجلة جامعة الأنبار : 2005 . (ص ص 245 - 273) .
33- ربيع، هادي مشعان . الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان : 2006 .
34- رحيم، حسين وآخرون . فلسفة التربية، مطبوع بالرونيو (ب ت)
35- رهيف، علي هداد . الإدارة التربوية أسسها النظرية ومجالاتها العملية، الجامعة المستنصرية، مطبعة الجامعة، بغداد : 1976 .
36- رسمي، محمد حسن . أساسيات الإدارة التربوية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية : 2004 .
37- رشوان، محمد مهران . مدخل إلى دراسة الفلسفة المعاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع الفجالة، مصر : 1998 .
38- سليمان، عرفات عبد العزيز . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة : 1988 .

39- السفاسفة، عبد الرحمن . إدارة التعليم والتعلم الصفي، مركز يزيد للنشر، الأردن : 2005 .

40- الشافعي، إبراهيم محمد . المرجع في علوم التربية، جامعة قار يونس، بنغازي، الجماهيرية الليبية : 1978 .

41- الشيباني، عمر محمد التومي، فلسفة التربية الإسلامية، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، الجماهيرية الليبية : 1983 .

42- الشيباني : عمر محمد التومي . الفلسفات الحديثة للتربية، جامعة الفاتح، ط 1، طرابلس : 1996 .

43- صخي، حسن حطاب و آخرون . الإدارة و الإشراف التربوي، مطبعة وزارة التربية، بغداد : 1992 .

44- صمويلسون، وليم ج.ومارككوويتز، فريد أ . مقدمة في فلسفة التربية، ترجمة ماجد عرسان الكيلاني دار الفرقان، عمان: 1998 .

45- الطويل، هاني عبد الرحمن.الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، عمان : 2001 .

46- الطويل، توفيق . أسس الفلسفة، ط 7، القاهرة : 1979 .

47- العبيدي، محمد جاسم . سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان : 2004 .

48- عبد الدايم، عبدا لله . نحو فلسفة تربوية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، بيروت : 1991 .

49- العجيلي، عيسى صالح . مشاركة المدرسين في المدرسة، المنشأة العامة للنشر، طرابلس : 1982 .

50- العلاق، بشير. أسس الإدارة الحديثة ، ط 1، دار اليازوري العلمية، الأردن، عمان، 1999 .

51- العاني، رياض عبد اللطيف . إدارة المسنين في الإسلام، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية ، العدد الأول، جامعة الأنبار : 2004 .

52- العاني، وجيهة ثابت . المضامين الفلسفية التربوية الموجهة للممارسات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، في المجلة التربوية، العدد / 77 / المجلد العشرون، مجلس النشر العلمي، الكويت : 2005 . (ص ص 165 - 201) .

53- عابدين محمد عبد القادر . الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان : 2001

54- عفيفي، محمد الهادي . الأصول الثقافية للتربية، مطبعة الأنجلو المصرية، القاهرة : 1974 .

55- الفنيش، أحمد. أصول التربية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس : 1996 .

56- الفيقي، عبد المؤمن فرج . الإدارة المدرسية المعاصرة، ط 1، منشورات جامعة قار يونس - بنغازي : 1994 .

57- مرسي، محمد منير. فلسفة التربية - اتجاهاتها ومدارسها - عالم الكتب، القاهرة : 1993 .

58- مرسي، محمد منير فلسفة التربية - اتجاهاتها ومدارسها - عالم الكتب، القاهرة : 1995 .

59- مكروم، عبد الودود. الأصول التربوية لبناء الشخصية المسلمة، تقديم عبد الرحمن النقيب، دار الفكر العربي، القاهرة : 1996 .

60- مصطفى، صلاح عبد الحميد . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض : 1982 .

61- الهاشمي، عبد الحميد.الرسول العربي المربي، دار الهندسة للنشر والتوزيع، ط 2، الرياض السعودية : 1985 .

62- هاشم، زكي محمود . إدارة الموارد البشرية، ط 1، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت : 1989 .

63- هويدي، يحيى . مقدمة في الفلسفة العامة، ط 7، القاهرة : 1979 .

64- نبراي، يوسف إبراهيم . الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الفلاح، ط 2، الكويت : 1993 .

65- النجيحي، محمد لبيب . مقدمة في فلسفة التربية، ط 3، دار النهضة المصرية، بيروت : 1981 .

66- ناصر، إبراهيم . مقدمة في التربية، الأردن عمان : 1979 .

67- ناصر، إبراهيم . أسس التربية، الجامعة الأردنية، ط 2، دار عمار للنشر والتوزيع، 1989 .

68- الوكيل، حلمي أحمد و محمود ، حسين بشير . الاتجاهات الحديثة في تخطيط وتطوير مناهج المرحلة الأولى ، مكتبة الفلاح، الكويت : 1988 .

69- سعاد بنت إبراهيم البراهيم، القيادة التربوية الميدانية وأدوارها المأمولة في المدرسة ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي والمنعقدة بمنطقة تبوك في الفترة 12- 14/ 5 / 1428هـ .

70- إبراهيم بن سعد بن عبد العزيز الحماد ، معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض / 1421 هـ

69) Sax . Richard W . Educational administration today : An Introductio. Berkeley, Califomia : Mc Cutchan publishing Corporation,1980 .

70) Kenezevich, Stephen j . Administration of public Education 3 rd ed. ,New York: Harper and Row , 1975

71) Glatthorn, A.A, **Differentiated Supervision,** 2nd Edtion, ASCD, Alexendria, Virginia. 1996

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة
دور فلسفة التربية في عمل مدير المدرسة وحاجته إليها	83
أهمية التفكير الفلسفي لمدير المدرسة	87
الفلسفة المثالية وفلسفتها التربوية في عمل مدير المدرسة	89
الفلسفة الواقعية وفلسفتها التربوية في عمل مدير المدرسة	92
الفلسفة التجريبية وفلسفتها التربوية في عمل مدير المدرسة	96
الفلسفة الإسلامية وفلسفتها التربوية في عمل مدير المدرسة	99
الفلسفة الوجودية وفلسفتها التربوية في عمل مدير المدرسة	111
الفصل السادس	
نظريات الإدارة التربوية	115
مفهوم النظرية	117
مفهوم النظرية الإدارية	117
نماذج من النظريات الإدارية المعاصرة	118
نظرية X (النمط الإداري السلطوي)	118

الموضوع	رقم الصفحة

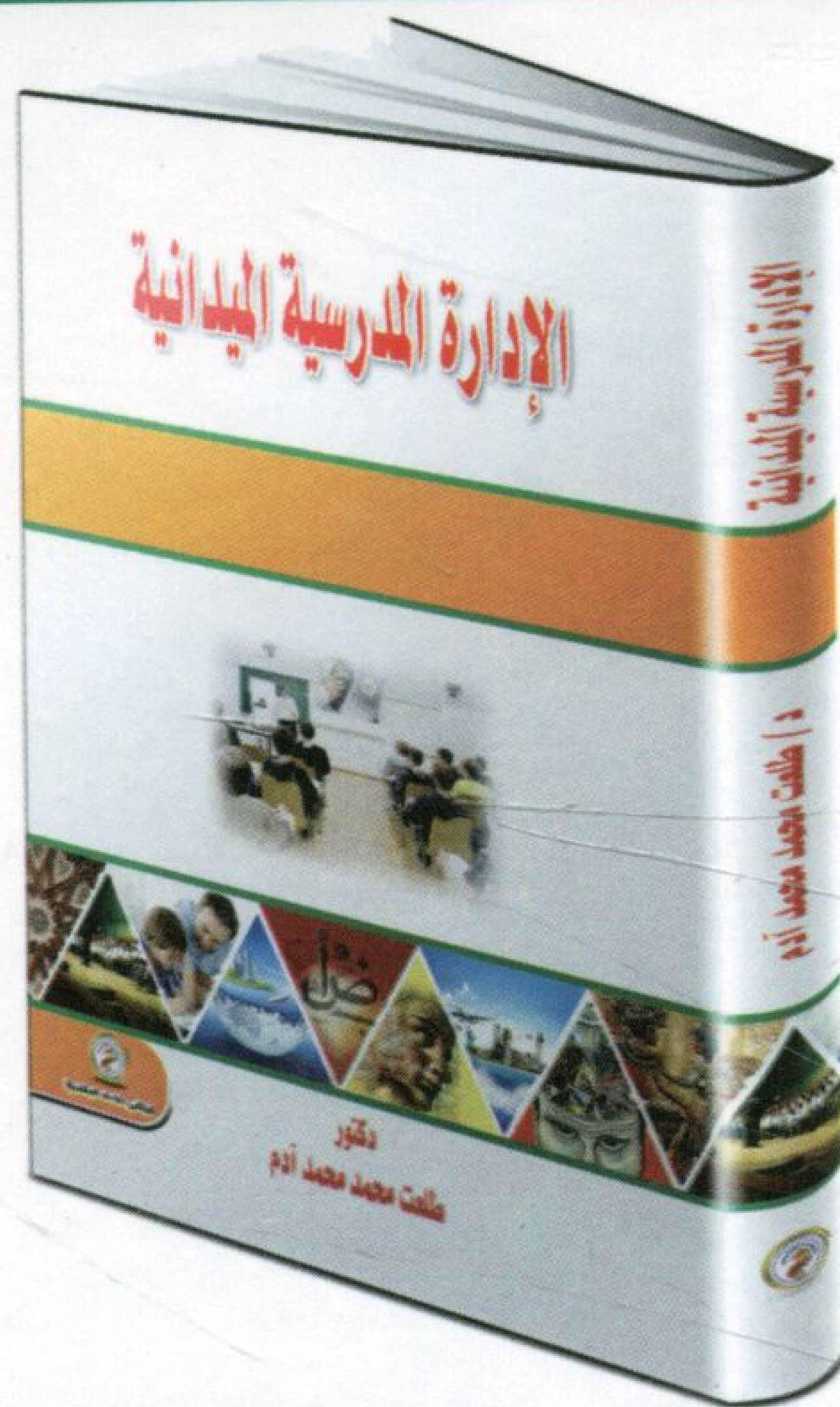


رقم الإيــداع : 2013/16315
الترقيم الدولى :6-055-735-977-978

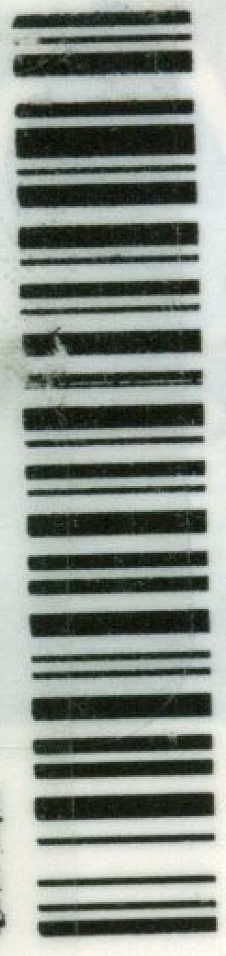
مع تحـيات
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
تليفاكس: **5404480** - الإسكندرية


لدنيا الطباعة والنشر


دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر



















الناشر
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
٥٩ ش محمود صدقى متفرع من العيسوى سيدى بشر - الإسكندرية
تليفاكس : ٥٤٠٤٤٨٠/٠٠٢٠٣ - الاسكندرية

ISBN: 977-735-055-6

